

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

(за матеріалами ТОВ «ДОКА», м. Житомир)

Студентки 2 курсу 707 групи
другого (магістерського) рівня
вищої освіти
заочної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент маркетингової
діяльності»

_____ Ольги АЛЕКСЕЄВОЇ

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

_____ Галина ДОЛГА

Зав.кафедри,
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2025

Анотація
до кваліфікаційної роботи
Алексєєвої О. на тему «Ефективність системи управління
підприємством»

У кваліфікаційній роботі визначено поняття системи управління підприємством. Розглянуто теоретичні основи ефективності системи управління підприємством. Досліджено методи та критерії оцінки ефективності системи управління підприємством. Охарактеризовано організаційно-управлінську діяльність підприємства. Проаналізовано фінансово-господарську діяльність підприємства. Надано оцінку ефективності системи управління підприємством. Сформовано ефективну систему управління підприємством. Визначено напрями вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством на засадах структурно-функціонального підходу. Запропоновано шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством.

Ключові слова: ефективність, управління, система, критерії, оцінка.

Summary
to the qualification work

Alekseeva O. on the topic "Effectiveness of the enterprise management system"

The qualification work defines the concept of an enterprise management system. The theoretical foundations of the efficiency of the enterprise management system are considered. Methods and criteria for assessing the efficiency of the enterprise management system are studied. The organizational and managerial activities of the enterprise are characterized. The financial and economic activities of the enterprise are analyzed. An assessment of the efficiency of the enterprise management system is provided. An effective enterprise management system is formed. Directions for improving the mechanism for ensuring the efficiency of enterprise management on the basis of a structural-functional approach are determined. Ways to increase the efficiency of the enterprise management system are proposed.

Key words: efficiency, management, system, criteria, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА КРИТЕРІЇ ЇЇ ОЦІНКИ	7
1.1. Теоретичні основи ефективності системи управління підприємством	7
1.2. Методи та критерії оцінки ефективності системи управління підприємством	12
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДОКА»	20
2.1. Характеристика організаційно-управлінської діяльності підприємства	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	29
2.3. Оцінка ефективності системи управління підприємством	40
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ДОКА»	50
3.1. Напрями вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством на засадах структурно-функціонального підходу	50
3.2. Шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством	56
Висновки до розділу 3	62
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Інтеграція України в європейські та інші міжнародні економічні структури вимагає нових прогресивних механізмів. Активний перехід на сучасні європейські методи роботи, сприяння розвитку взаємодії на горизонтальному рівні, розширення повноважень середньої та нижньої управлінських ланок у сфері обміну інформацією, заохочення ініціативності, вивчення досвіду європейських країн дають можливість сформувати нове власне бачення механізму забезпечення ефективності системи управління підприємством. Проблема стабілізації та розвитку економіки, особливо її виробничої сфери, уже тривалий час залишається нагальною для України. Відповідальність за розв'язання цієї проблеми покладається на системи управління виробництвом усіх рівнів ієрархії, більшість із яких досі не змогли адаптуватися до ринкових перетворень через брак досвіду функціонування в умовах конкуренції, економічного ризику, інноваційного розвитку, соціальної відповідальності тощо.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад, дослідження оцінки ефективності управління підприємством і прикладних рекомендацій із забезпечення ефективності управління підприємством здійснили такі вітчизняні та зарубіжні вчені-економісти, як М. Армстронг, Н. Афанасьєв, Д. Баюра, В. Василенко, В. Герасимчук, Л. Довгань, П. Друкер, Д. Загірняк, А. Єгоршина, О. Кендюхов, К. Ковальська, А. Маслоу, В. Нижник, Д. Стеченко, Н. Сімченко, Н. Чухрай, С. Войтко, О. Гавриш, В. Дергачова, М. Згуровський, О. Зозульов, Л. Шульгіна, Г. Яловий та ін. Але існуючі в літературі підходи не передбачають можливості оцінювання ефективності системи управління як цілісного утворення, що складається з окремих підсистем. Оцінка ефективності управління містить багато дискусійних та невирішених питань, які здебільшого стосуються аспектів розробки конкретних методичних рішень. Недостатньо висвітленими є праці щодо вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління та оцінювання рівня ефективності. Недостатня

розробленість і практична значимість зазначених вище питань обумовили спрямованість даного дослідження та доводять актуальність обраної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є формування підходів та розробка критеріїв оцінки ефективності системи управління підприємством на основі структурно-функціонального підходу, а також удосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством. Відповідно до встановленої мети, поставлені такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи ефективності системи управління підприємством;
- дослідити методи та критерії оцінки ефективності системи управління підприємством;
- охарактеризувати організаційно-управлінську діяльність підприємства ТОВ «ДОКА»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДОКА»;
- надати оцінку ефективності системи управління підприємством ТОВ «ДОКА»;
- визначити напрями вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА» на засадах структурно-функціонального підходу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством ТОВ «ДОКА».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес дослідження ефективності системи управління підприємством на прикладі ТОВ «ДОКА».

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо проблем управління підприємством ТОВ «ДОКА» та підвищення його ефективності.

Методи дослідження: вирішення поставлених завдань досягнуто завдяки застосуванню загальнонаукових методів аналізу та синтезу, економіко-математичних методів (групування, порівняння, методу відносних та середніх величин, індексного методу тощо), методів кореляційно-регресійного аналізу,

економіко-статистичних методів, вибірових обстежень, анкетування, графо-аналітичного методу.

Інформаційною базою дослідження слугували вітчизняні та закордонні видання, матеріали преси та фактичні дані з діяльності ТОВ «ДОКА», а також нормативно-правові документи, законодавчі акти, статистичні дані, матеріали науково-практичних конференцій, довідники, студентські збірники, дані опитувань жителів міста. В процесі роботи також використовувались дисертаційні дослідження та викладацькі статті з різних міст України, що висвітлювали дану тему. Джерелами інформації виступила законодавча база України, статистичні дані Державного комітету статистики України.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій з формування ефективності системи управління підприємством ТОВ «ДОКА». Основні результати полягають у наступному:

- запропоновано методичний підхід монокритеріальної і полікритеріальної постановки завдань до оцінки ефективності діяльності підприємства, що працює в умовах ризикового середовища, який передбачає оцінку та співставлення показників структурної, динамічної та відносної ефективності діяльності підприємств і, завдяки багатоаспектності та циклічності, забезпечує надійну основу успішного здійснення управління ефективністю діяльності підприємства;
- розроблено бізнес-модель для ТОВ «ДОКА», яка дозволить сформувати успішний механізм діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що основні положення кваліфікаційної роботи доведені до рівня методичних і практичних рекомендацій, є внеском в систематизацію теоретичних основ системи управління підприємством, а також у формуванні шляхів підвищення ефективності системи управління підприємством. Практичні розробки кваліфікаційної роботи мають універсальний характер і можуть бути застосовані в інших сферах бізнесу.

Отримані наукові результати частково впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ДОКА». За основу проведення дослідження та написання роботи було взято матеріали практичної діяльності ТОВ «ДОКА», м.Житомир.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (42 найменування) та додатків. Загальний обсяг роботи складає 70 сторінок. У роботі міститься 12 таблиць та 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА КРИТЕРІЇ ЇЇ ОЦІНКИ

1.1. Теоретичні основи ефективності системи управління підприємством

Один з найважливіших напрямків програми реформ у нашій країні – перебудова систем управління підприємством. Особливе значення ця проблема набуває на рівні тих підприємств, місце яких у ринковій економіці повністю змінюється. Коли підприємство стає економічно самостійним об'єктом товарно-грошових відносин, що повністю відповідає за результати своєї господарської діяльності, воно повинно сформувати систему управління (менеджменту), яка б забезпечила йому високу ефективність роботи, конкурентноздатність та стійкість положення на ринку [26, с. 92]. Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарчої ланки. Ефективність управління не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства, в першу чергу, ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів і програм розвитку підприємства, в процесі досягнення певних цілей. Тобто, ефективність управління залежить від якості цілепокладання, адекватності обраних стратегій цілям підприємства, оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління. Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки можна досягти лише шляхом поєднання прогресивної техніки і технології з раціональною організацією виробництва і праці, тобто, впровадження менеджменту [27, с.234]. Існує багато підходів до визначення поняття ефективності управління. Провідні наукові підходи до трактування категорії «ефективність управління» з позицій різних напрямів представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «ефективність управління» з точки зору різних науковців

Автор	Визначення
Д. Рікардо [24]	Трактує ефективність як відношення результату до певного виду витрат
Т. Котарбинський [6]	Не відокремлює поняття ефективності від правильності та успішності, яку він визначає за допомогою таких критеріїв, як корисність, точність, майстерність, чистота
Я. Зеленевський [36]	Розглядає ефективність як один з основних критеріїв нормальної діяльності. Міра ефективності – відношення сумарної цінності фактичних результатів діяльності до очікуваної сумарної цінності відповідних цілей
Л. Лопатников [9]	Характеризує ефективність як одне з найбільш загальних економічних понять, що не має поки, мабуть, одного загального визначення
Г. Багієв, А. Асаулов [19]	Визначають, що ефективність характеризує розвинені системи, процеси, явища. Вона виступає індикатором розвитку та його найважливішим стимулом. Ефективність – це якісна категорія, пов'язана з інтенсивністю розвитку підприємства
О. Шеремет, Р. Сайфулін [52]	Ефективність – одна з найскладніших категорій економічної науки. Вона є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріально-структурної, функціональної та системної характеристик господарської діяльності
В. Нусінов, А. Турило, А. Темченко [66]	Ефективність – це результативність, тобто, результат діяльності (ефект), який одержує суспільство, підприємство або окрема людина на одиницю використаних (застосованих) ресурсів
В. Лямець, А. Тевяшев [54]	Ефективність – це не просто властивість операції, що відбивається в її здатності давати певний ефект, а дієвість такої здатності, тобто, результативність, співвіднесена з ресурсними витратами
П. Орлов [43]	Ефективність – співвідношення результату або ефекту будь-якої діяльності й витрат, пов'язаних із її виконанням
Ю. Сурмін [65]	Ефективність – показник успішності функціонування системи для досягнення встановлених цілей
А. Бєлий, Ю. Лисенко, А. Мадих, К. Макаров [21]	Ефективність функціонування підприємства — відношення обсягу виходів підприємства до обсягу входів, вимірюваних у сумарних одиницях
В. Гончаров [45]	Ефективність діяльності підприємства визначається ступенем раціонального використання ресурсів, навичок і застосовуваної технології, а також зусиль підприємства для виробництва продукції та послуг при задоволенні конкретного ринкового попиту
Н. Кащенко [76]	Ефективна діяльність припускає отримання максимального результату за рахунок наявних ресурсів або одержання певного результату з мінімальними витратами ресурсів
В. Осипов [16]	Ефективність (результативність) діяльності підприємства виражає величину ефекту на одиницю витрат; відповідно до показників ефекту розрізняють два види ефективності діяльності підприємства: продуктивність і прибутковість (рентабельність)

Узагальнення різних підходів дало можливість запропонувати наступне визначення: ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження. Ефективність, у широкому значенні цього слова, означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами. Поняття «ефективність управління» не одержало поки чіткого визначення і тлумачення ні в науковій літературі, ні в практиці управління. У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять «результативність управління» і «ефективність управління». Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття «результативність управління» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління [29, с.375]. Трохи інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». Ефект – це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на управління, то ми дійдемо до наступної логічної формули ефективності управління:

$$\text{Ефективність управління} = \frac{\text{Ефект(результат) управління}}{\text{Витрати на управління}} \quad (1.1)$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає низка обставин, пов'язаних з поняттям «ефективність»: 1) виникає проблема оцінки результатів, що не зводяться до

єдиного вимірника; 2) складно віднести отримані результати на рахунок визначеного суб'єкта чи виду управління; 3) необхідно враховувати фактор часу – багато управлінських заходів дають ефект через деякий час (підбір кадрів, їхнє навчання тощо); 4) неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності [30, с.73].

Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління. Виникає обґрунтоване бажання поставити в знаменник попередньої формули ефективності витрати на здійснення всієї діяльності, а не тільки управління. У підсумку, ми одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на управління}}, \quad (1.2)$$

Ефективність управління може бути визначена як відношення певного результату прийнятих рішень до витрат, пов'язаних з виконанням цих рішень. У формалізованому вигляді цей зв'язок можна записати так:

$$E_m = \frac{P}{B}, \quad (1.3),$$

де E_m – ефективність менеджменту; P – результат (дохід, прибуток тощо); B – виробничі витрати.

У загальному вигляді ефективність організації можна охарактеризувати як співвідношення між ціною продукції, її собівартістю та якістю [32, с.10]. У ринковій економіці це співвідношення має певні закономірності – зростання якості продукції призводить як до збільшення виробничих витрат, так і до підвищення ціни. Однак темпи зростання собівартості повинні бути нижчими за темпи збільшення ціни. Якщо ж відбувається зворотний процес, то він означає зниження ефективності діяльності організації. Ефективність діяльності організації у формалізованому вигляді може мати такий вигляд:

$$E_o = \frac{Ц - С}{Ц}, (1.4),$$

де E_o – ефективність діяльності організації; $Ц$ – ціна продукції (робіт, послуг);
 $С$ – собівартість одиниці продукції (робіт, послуг).

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії «ефективність» відсутня [33,с.76]. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відбивають прихильність різних авторів до однієї з наступних концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності (рис.1.1). У практичній діяльності доцільно використовувати будь-яку з наведених нижче концепцій в залежності від ситуації.

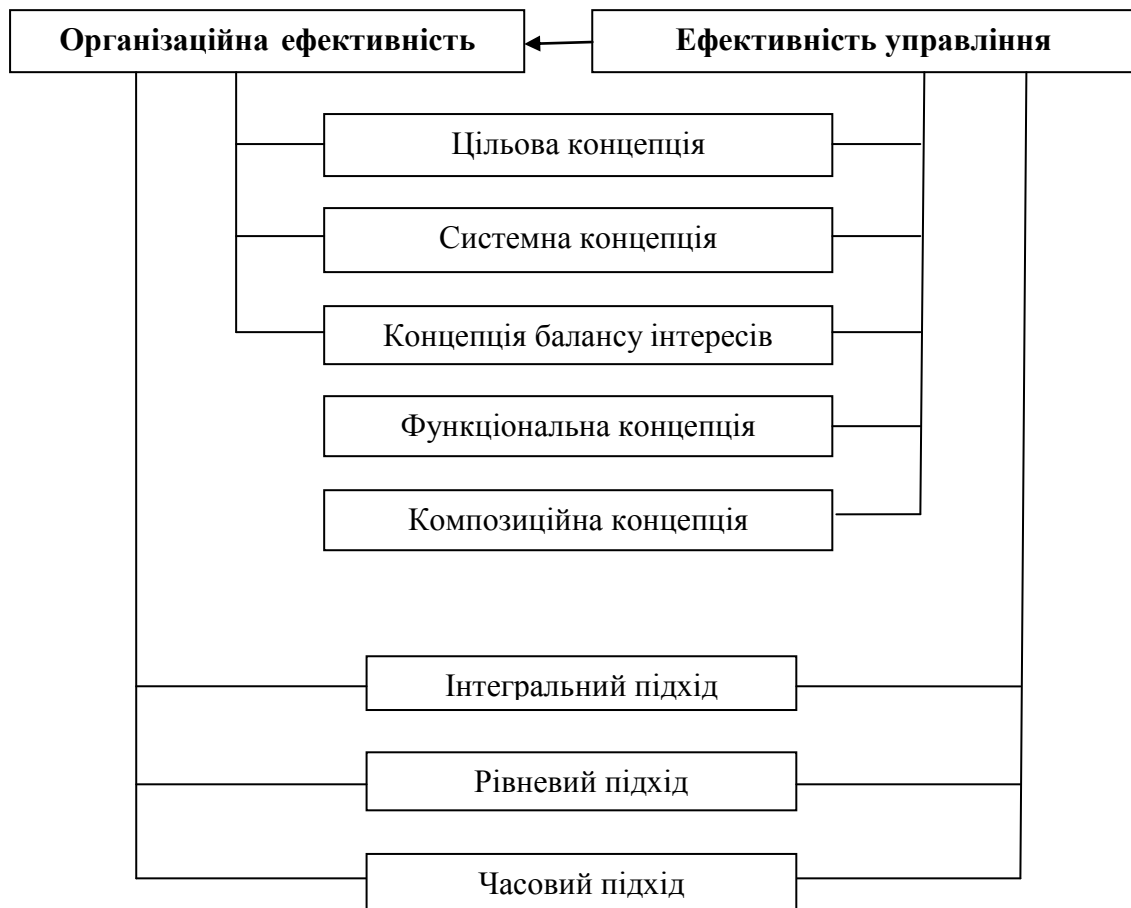


Рис. 1.1. Концепції та підходи до визначення та оцінки ефективності управління

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

У відповідності до цільової концепції організаційної ефективності розроблена цільова концепція ефективності управління. Визначена за цією концепцією ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління. Не зважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із низкою проблем: 1) досягнення цілі не завжди є легко вимірюваним; 2) організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи); 3) спірним є існування загального набору «офіційних» цілей (складність досягнення згоди серед менеджерів щодо конкретних цілей організації) [34].

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно якої на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Організація з точки зору теорії систем – це сукупність елементів, що взаємодіють між собою взаємозалежним чином. В спрощеній формі організація отримує ресурси (входи) з системи більш високого рівня (зовнішнього середовища), трансформує ці ресурси і повертає їх у зміненій формі (товари та послуги). Будь-яка організація – це частина більш великої системи, тому для успішного функціонування має прилаштовуватись до вимог зовнішнього оточення [37, с.82].

1.2. Методи та критерії оцінки ефективності системи управління підприємством

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склались три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий (рис. 1.1) Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не співставних) показників

ефективності управління. Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому [40, с. 76]. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації [41, с.630].

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки три рівні ефективності: 1) індивідуальний; 2) груповий; 3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту. На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками. Завдання менеджменту полягає у виявленні можливостей підвищення організаційної, групової та індивідуальної ефективності. Кожний рівень (вид) ефективності, як свідчить рис. 1.2, знаходиться під впливом певних факторів.

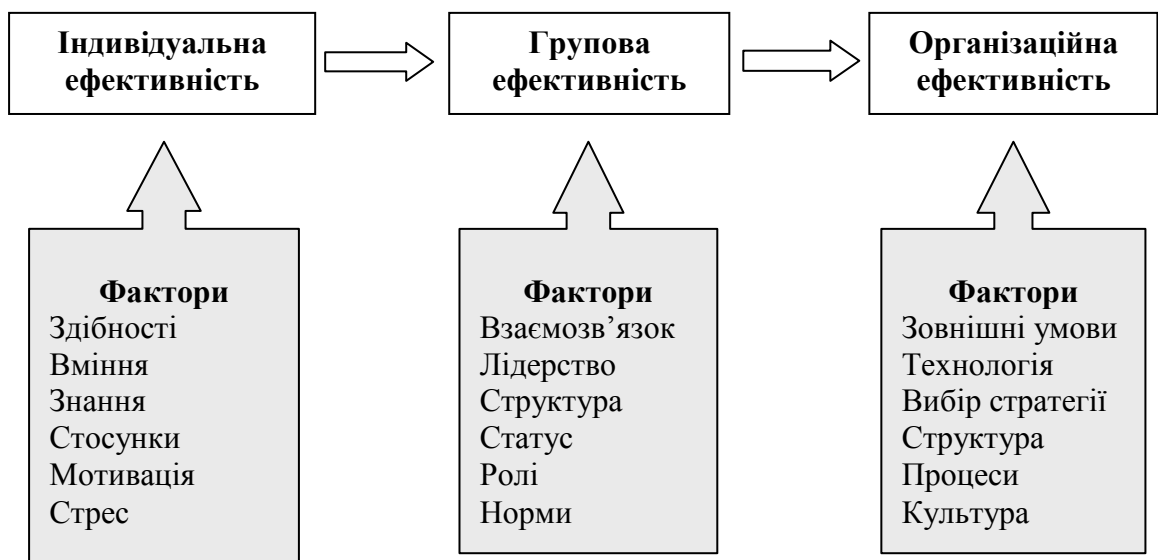


Рис. 1.2. Модель взаємозв'язку видів ефективності та факторів, що впливають на їх рівень

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює в процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Отже, виживання організації являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності [43, с.76].

Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності: продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність. Критерії конкурентноздатності та розвитку відображають середньотермінову ефективність. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведена на рис. 1.3.

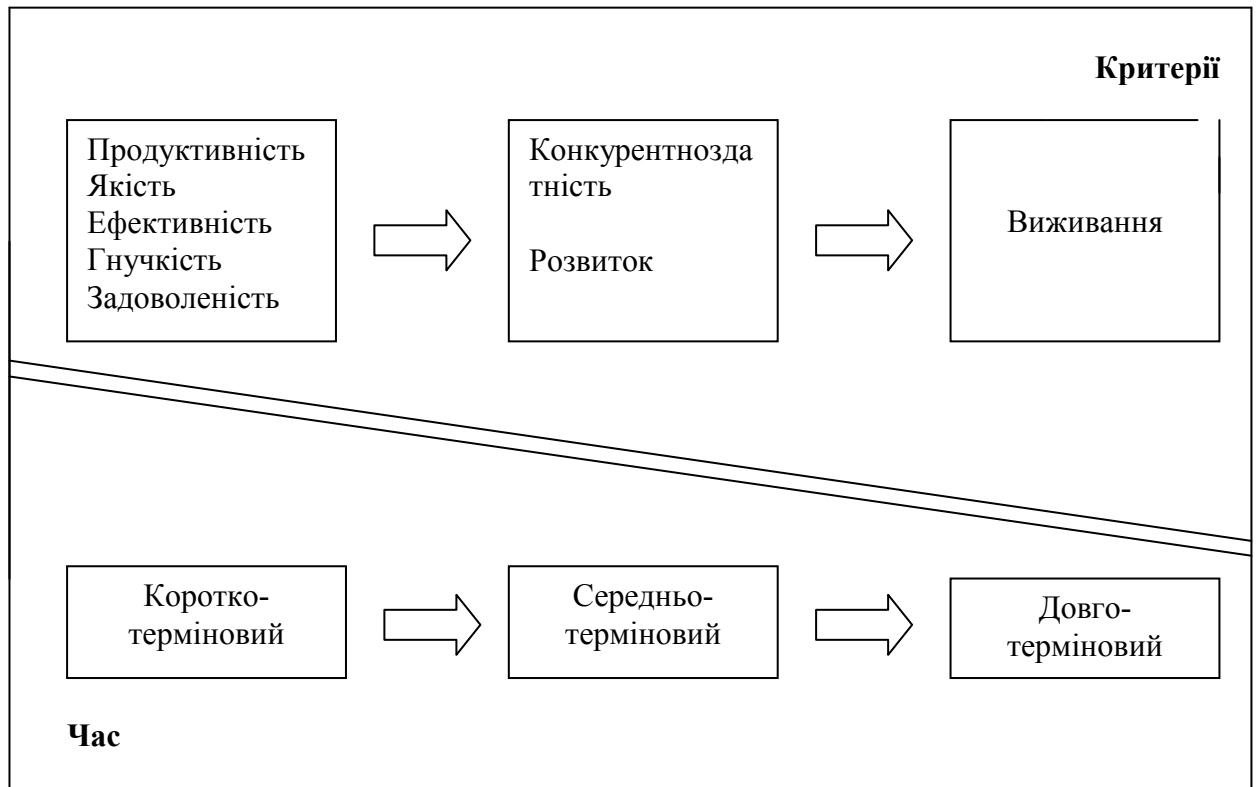


Рис. 1.3. Часова модель ефективності

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані [48, с.324].

В умовах нестабільності вітчизняного ринку і невисокій продуктивності більшості підприємств важливого значення набуває вибір методів оцінки ефективності системи управління організацією, які відповідатимуть особливостям її функціонування і змінам зовнішнього середовища. Саме цілеспрямований аналіз ефективності менеджменту дозволяє визначити не

тільки рівень досягнень підприємств, а й можливості щодо їх вдосконалення і розвитку. Досвід останніх років свідчить, що в Україні не створено визнаної системи комплексної оцінки результатів діяльності управлінських служб, відсутні офіційні методи визначення ефективності менеджменту. Як зазначають науковці, дана ситуація пояснюється методологічною складністю таких розрахунків: не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз, що ускладнює оцінку ефективності управління; слід врахувати не тільки кількісні, а й якісні показники; зміни у виробничо-фінансовій діяльності підприємств є наслідком впливу не одного фактора – вдосконалення системи менеджменту, а їх сукупності, тому важко визначити вплив кожного з них [49, с.15].

Існує можливість виділення різних методів формування критеріїв ефективності, зокрема, монокритеріальної і полікритеріальної постановки завдань. Якщо при монокритеріальній постановці відбувається оптимізація одного з параметрів ефекту, то при полікритеріальній – спільна оптимізація зазначених параметрів. Інший метод формування критеріїв ефективності передбачає віднесення однієї частини параметрів ефекту – параметри, які необхідно покращити – до чисельника, а іншої – параметри, які необхідно зменшити – до знаменника. Недолік методу в тому, що при зменшенні знаменника і незначній величині чисельника відбувається забезпечення великого значення критерія. Тому виникає проблема обмеження або чисельника, або знаменника. Ще один метод полягає в максимізації або мінімізації одного з параметрів ефекту, а також обмеженні інших. На сучасному етапі розвитку менеджменту часто постає необхідність застосування ретроспективного методу оцінки ефективності менеджменту, який полягає в дослідженні раніше створених систем менеджменту і результатів їх функціонування [52]. Аналізуючи попередній досвід, отримують кількісні показники, що відбивають ефективність менеджменту. Слід зазначити, що ретроспективна оцінка не дозволяє визначати порівняльну ефективність різних

систем менеджменту, а також порівнювати різні варіанти організації і здійснення менеджменту [53, с.132].

Для здійснення оцінки ефективності управління, використовують наступні методичні підходи [54, с.28]:

1. Співставлення затрат на менеджмент з кінцевими результатами діяльності підприємства: вихід валової продукції на одного керівника, одержання прибутку тощо.
2. Використання показників, безпосередньо пов'язаних з процесом менеджменту: трудоємкість менеджменту і окремих його функцій та операцій, витрати матеріально-фінансових ресурсів.
3. Застосування підсумкових показників роботи підприємства.
4. Застосування емпіричних формул, які характеризують ефективність менеджменту. Емпіричні формули виводяться на основі встановлених залежностей, наприклад, за допомогою кореляційного аналізу.
5. Розрахунок інтегрованих показників, які визначають ступінь впливу менеджерів на використання основних факторів виробництва: землі, робочої сили і технічних засобів. Інтегральний показник розраховується на основі індивідуальних коефіцієнтів їх використання.
6. Нормативний підхід, який полягає у порівнянні фактичних витрат на менеджмент з нормативними.
7. Проведення експертних і якісних оцінок.

Залежно від характеру розроблених заходів, об'єктом оцінки можуть бути: менеджмент в цілому (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів. Деякі зарубіжні науковці пропонують для аналізу ефективності менеджменту використовувати трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники [55, с.136].

Критерії ефективності управління – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. До основних критеріїв відносять [56, с.276]:

- оперативність – своєчасність підготовки і прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотнього зв'язку;
- надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;
- якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;
- оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління стосовно до конкретних умов, норм управляємості та ін.

Підвищення ефективності і якості роботи підприємства в умовах ринкової економіки дозволяє збільшити прибуток, отже, підвищити ринкову вартість підприємства, яка комплексно віддзеркалює не тільки наявність у підприємстваресурсів, а і здатність менеджменту ефективно їх використовувати в нестабільній ринковій ситуації.

Таблиця 1.2

Система показників оцінки економічної ефективності управління

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання сновних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1.Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	1. Темпи росту продуктивності праці	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції

Продовження табл. 1.2

2.Виробництво продукції на 1 грн. витрат 3.Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці 4. Собівартість 5. Рентабельність 6. Прибуток	2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці 3. Економія чисельності працівників 4. Зниження трудомісткості виробів	2.Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів 3.Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції 4.Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили 5.Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції 6.Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку	2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції 3. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції
--	--	--	---

Система показників ефективності управління має оцінювати здатність менеджменту організації справлятися із проблемами, що виникають у процесі її діяльності. Разом з тим, показники ефективності мають відображати і зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль [60, с.15].

Висновки до розділу 1

На сьогоднішній день в науковій літературі існує велика кількість визначень системи управління підприємством, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах тощо.

Система управління підприємством є сукупністю трьох підсистем: власне системи управління, системи, що управляється, та інформаційної системи.

Узагальнення різних підходів дало можливість запропонувати наступне визначення: ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

Критерії ефективності управління – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. Д. С. Сінк виділяє сім критеріїв результативності організаційної системи: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [6, с.45]. Причому для кожного напрямку оцінка цих критеріїв має відрізнятися, адже різні рівні організації відповідають за різні сфери обов'язків. Існує можливість виділення різних методів формування критеріїв ефективності, зокрема, монокритеріальної і полікритеріальної постановки завдань.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДОКА»

2.1. Характеристика організаційно-управлінської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА» (далі за текстом – «Товариство») створене відповідно до чинного законодавства України за рішенням Установчих Зборів Засновників (протокол № 1 від «12» березня 2002 року) і діє на основі їх майна. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативних актів, чинних на території України, а також Статуту. Статут Товариства визначає загальні правові, соціально-економічні та організаційні засади діяльності Товариства, а також права та обов'язки Учасників. Повна назва Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА»; Скорочена назва Товариства: ТОВ «ДОКА». Місцезнаходження Товариства: 10001, Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Баранова, 83 б. Засновниками (Учасниками) Товариства є:

- Ходюк Михайло Іванович, паспорт: серія ВМ № 204356, виданий Корольовським РВ УМВС України в Житомирській області 27 липня 1996 року; ідентифікаційний номер 2041503259;

- Купчук Людмила Григорівна, паспорт ВМ № 683041, виданий Ружинським РВ УМВС України в Житомирській області 13 січня 1999 року, ідентифікаційний код 2704110830.

Товариство створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу. Основними видами діяльності даного підприємства є (рис.2.1):

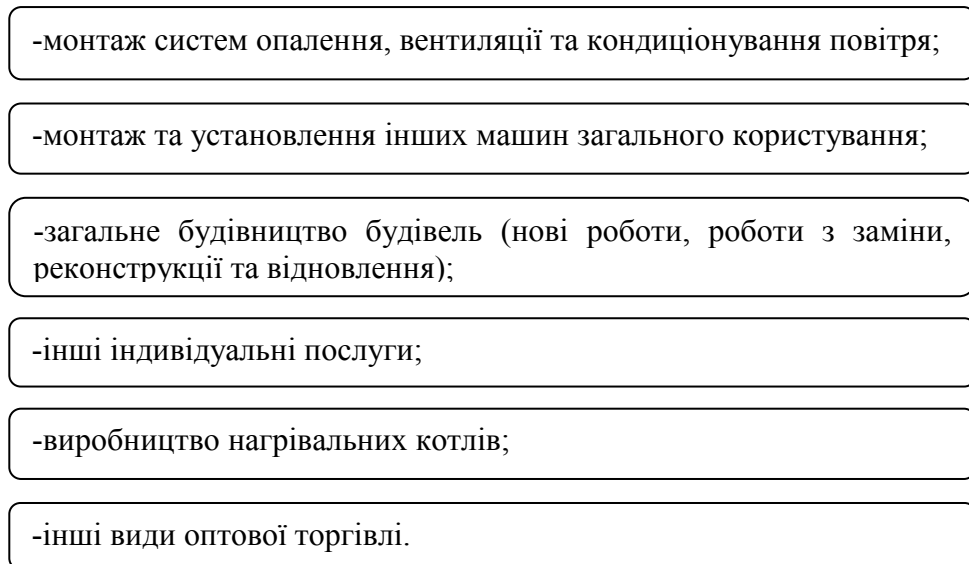


Рис.2.1.Основні види діяльності ТОВ «ДОКА»

Для забезпечення діяльності Товариства створений Статутний капітал Товариства у розмірі 9 380, 00 гривень. Вклади Учасників Товариства у Статутний капіталі оцінені в гривнях. Розмір часток Учасників у Статутному капіталі, а також у майні та прибутку Товариства складає:

- Ходюку Михайло Івановичу належить – 51 % Статутного капіталу Товариства, які становлять 4 783,80 грн.;
- Купчук Людмилі Григорівні належить – 49 % Статутного капіталу Товариства, які становлять 4 596,20 грн.

Майно Товариства становлять Статутний капітал, основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства. Для організації діяльності Товариства в його структурі створюються наступні органи управління:

- вищий орган управління, через який в управлінні Товариством беруть участь усі Учасники Товариства – Загальні збори Учасників;
- виконавчий орган, який призначається вищим органом і здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства – Директор Товариства.

Директором Товариства є Ходюк Михайло Іванович. До компетенції Директора, зокрема, належить:

- керівництво поточною фінансово-господарською діяльністю Товариства, рішення оперативних питань діяльності Товариства, прийняття рішень та видання наказів з оперативних питань діяльності Товариства;
- забезпечення виконання планів діяльності Товариства, розробка і впровадження оперативних планів діяльності Товариства і заходів, що забезпечують виконання виробничих завдань, реалізація виробничої, технологічної, інвестиційної і цінової політики;
- розробка і затвердження договірних цін на продукцію, тарифів на роботи та послуги;
- розпорядження грошовими коштами та майном Товариства в межах, встановлених Статутом;
- укладення від імені Товариства угод (договорів);
- представництво інтересів Товариства перед державними і громадськими організаціями, підприємствами, установами та іншими юридичними особами і громадянами, а також у суді, господарському і третейському судах як на території України так і за її межами;
- прийняття на роботу та звільнення з роботи працівників Товариства, що працюють за трудовим договором, застосування до працівників Товариства заходів заохочення і накладення на них стягнення у відповідності до чинного законодавства;
- затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства, затвердження штатного розкладу та розміру оплати праці працівників Товариства;
- укладення від імені Товариства з трудовим колективом (або уповноваженим ним органом) колективного договору;
- попередній розгляд питань, що належить до компетенції Загальних зборів учасників, підготовка пропозицій щодо визначення напрямів діяльності Товариства, подання загальним зборам Учасників пропозицій з питань діяльності Товариства;

- організація підготовки чергових та позачергових Загальних зборів Учасників, вирішення питань про дату скликання і порядок денний Загальних зборів Учасників;
- організація проведення ревізій і аудиторських перевірок фінансово-господарської діяльності Товариства, розгляд висновків, матеріалів перевірок і службових розслідувань;
- організація бухгалтерського, оперативного і статистичного обліку і звітності в Товаристві.

Директор затверджує своїм підписом документи фінансового, матеріального, майнового, цивільно-правового, розрахункового та кредитного характеру, в тому числі угоди, зобов'язання, звіти та баланси. У разі, якщо для укладення угод (договорів) або вчинення певних дій у відповідності зі Статутом необхідне відповідне рішення Загальних зборів Учасників або узгодження іншого органу Товариства, Директор не має права укладати такі угоди (договори) або зчиняти такі дії без такого рішення або погодження. Директор може делегувати належні йому повноваження іншим працівникам шляхом надання довіреностей.

Заступник Директора Товариства, головний бухгалтер Товариства, керівники відділів, управлінь, спеціалісти, а також інші працівники Товариства призначаються на посаду і звільняються з посади Директором Товариства. Заступник Директора на час його відсутності (хвороба, відрядження, звільнення з посади тощо) виконує повноваження Директора, передбачені цим Статутом, на підставі наказів Директора Товариства.

Трудовий колектив Товариства становлять всі особи, які беруть участь своєю працею у діяльності Товариства на основі трудового договору та інших підставах, що передбачені чинним законодавством. Повноваження трудового колективу Товариства реалізуються Зборами трудового колективу та їх виборним органом – Радою трудового колективу. За рішенням трудового колективу представницькі функції можуть бути передані іншому органу, створеному трудовим колективом.

Трудові відносини в Товаристві регулюються чинним законодавством. Виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією Товариства, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором. Колективний договір укладається між адміністрацією Товариства і трудовим колективом у відповідності до чинного законодавства. Трудовий колектив Товариства:

- розглядає і затверджує проект колективного договору;
- розглядає і вирішує питання самоврядування трудового колективу;
- бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні продуктивної праці, заохочує винахідницьку і раціоналізаторську діяльність.

Управління на підприємстві повинне здійснюватись на базі конкретної організаційної структури. Структура підприємства та його підрозділи визначаються самостійно. В процесі розробки організаційної структури управління ТОВ «ДОКА» необхідним є забезпечення ефективного розподілу функцій управління по підрозділах. При цьому, необхідне виконання наступних умов:

- вирішення однотипних питань не повинні перекладатись у відання інших підрозділів на підприємстві;
- всі функції щодо управління повинні входити до обов'язків керуючих підрозділів;
- вирішення важливих питань повинне бути здійснене у підрозділі, який є компетентним щодо прийняття ефективного рішення.

Організаційна структура дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації, завдяки чому вони спільно можуть працювати над досягненням мети компанії. Крім того, структура – це єдиний спосіб перейти від стратегічних планів до дії. Без будь-якої структури неможлива координація дій співробітників і найкращі плани ніколи не зможуть бути виконані.

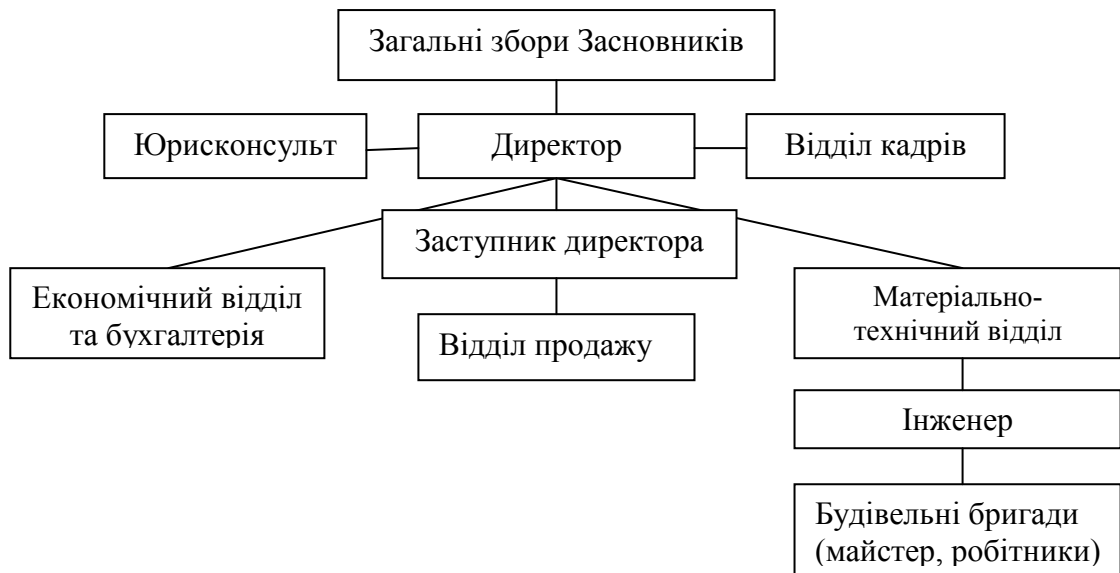


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «ДОКА»

Організаційна структура управління характеризується:

- складом і співвідношенням лінійного та функціонального управління;
- кількістю і складом управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях;
- чисельністю і співвідношенням різних категорій керівників, фахівців і технічних виконавців у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;
- обсягом інформації, що переробляється, у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;
- вартістю і співвідношенням зайнятих у підрозділах різних видів оргтехніки, територіальним розташуванням підрозділів апарату управління;
- ступенем регламентації оргструктури, рівнем керованості порівняно з нормою керованості;
- кількістю і співвідношенням кількостей рішень різних видів, що готуються і приймаються різними підрозділами і на різних рівнях апарату управління;
- витратами на управління за окремими функціональними підрозділами і рівнями управління тощо.

Таким чином, в зв'язку з мінливими вимогами навколишнього світу слід зазначити, що структура управління може змінюватися в часі відповідно до

динаміки масштабів і змісту функцій управління і т.д. До найважливіших характеристик організаційної структури належать: кількість ланок; ієрархічність (кількість щаблів або рівнів); чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління. Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість (що визначаються за рівнем ритмічності роботи й інших ознак); її оперативність (швидкість прийняття і реалізації рішень) та ін. Організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому.

Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є: відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців; зосередження на кожному щаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації; відсутність паралелізму та дублювання функцій; оптимальне поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності; дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності; ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи. Хоча різні організації мають багато спільного, але за багатьма важливими характеристиками вони істотно відрізняються одна від одної. При проектуванні організації необхідно брати до уваги всі ці відмінності.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то й проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки з перебігом часу стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями у справі досягнення мети, яка стоїть перед організацією.

Рухливість мети може зумовити неефективність існуючої організаційної структури. Таку ситуацію бажано вміти передбачати, щоб вжити попередніх дій для забезпечення відповідності організаційної структури меті господарської одиниці. Іншими словами, організаційна структура сама виступає об'єктом управління, мета якого – досягнення й підтримка постійної відповідності організаційної структури меті організації (підприємства, фірми, компанії).

На ТОВ «ДОКА» існує тісний вертикальний та горизонтальний зв'язок між окремими підрозділами. В основному, зв'язки між начальником підприємства та начальниками ділянок утворюють вертикальні зв'язки. Коли співпраця пов'язана між інженером, наприклад, та бригадиром, то це горизонтальні зв'язки. Керівництво організації здатне переймати та використовувати моделі управління і організаційну структуру, що успішно застосовуються зарубіжними організаціями або передовими вітчизняними компаніями, що дозволить їм завоювати більшу частку на ринку.

Організація роботи з персоналом на даному підприємстві спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи. Важливе значення при управлінні персоналом має нормативно – правова база інформаційного та матеріально – технічного забезпечення, до яких належать (рис.2.3):

- колективний договір;
- положення про підрозділи;
- посадові інструкції;
- положення з формування кадрового резерву в
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору персоналу;
- положення з оплати й стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки і т.д.

Рис.2.3.Організаційно-розпорядницькі документи ТОВ «ДОКА»

Таким чином, найважливіший організаційний документ на ТОВ «ДОКА» - це колективний договір. Він розробляється завдяки участі підрозділів служби управління персоналом, таких як: відділ кадрів, відділ організації праці і т.д. Стратегічною метою ТОВ «ДОКА» є досягнення лідируючих позицій як на території області, так і за її межами на ринку будівництва та реконструкції об'єктів житлового та комунального господарств. Основними напрямками, які націлені на довгострокову перспективу є:

- створення сприятливого іміджу компанії, який формується з роками, і тим самим підвищує конкурентоспроможність;
- лояльність клієнтської бази, яка формується в компанії протягом тривалого періоду, і яка в разі неефективності управління може бути втрачена;
- прибутковість підприємства, яка формується з часом, і завдяки злагодженій та раціональній роботі персоналу приносить очікувані результати.

У рамках моделювання й аналізу процесів управління управлінські процеси й інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються щодо їхньої ефективності з погляду наявних і перспективних сфер діяльності підприємства. На базі вивчення організаційної структури і процесів управління формується модель інформації, що циркулює на підприємстві. Аналіз інформаційного простору підприємства дає змогу виявити ефективність системи інформаційного обміну і підтримки управлінських процесів, знайти слабкі місця в інформаційному забезпеченні. На основі аналізу системи управління виявляються проблемні зони й вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства. Після цього визначаються основні підходи, методи і засоби організаційного проектування згідно з поставленими цілями реструктуризації і результатами аналізу. Результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління. Отже, проаналізувавши організаційно-економічні аспекти ТОВ «ДОКА», можна сказати, що дана організація для того, щоб залишилась конкурентоспроможною в подальшій перспективі, повинна удосконалювати існуючу систему управління, а також втілювати нові креативні ідеї на благо суспільству.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Діяльність будь якого підприємства, у т.ч., ТОВ «ДОКА», здійснюється на основі наявного майна та відповідних джерел його формування (активів, власного капіталу та зобов'язань). Ефективне використання фінансово-майнового потенціалу дає змогу підвищити прибутковість, а отже й рентабельність діяльності суб'єктів господарювання. Аналіз структури та динаміки економічного потенціалу ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.1 та рис. 2.4-2.6.

Дані табл. 2.1 показують, що впродовж 2023 р. по ТОВ «ДОКА» відбулося збільшення вартості господарських засобів на 433,7 тис. грн. по відношенню до 2022 р., або на 259,7 %. Це відбулося, в основному, за рахунок збільшення вартості оборотних активів на 424,3 тис. грн. або на 314,76 %, а саме збільшення залишків грошей на 340,9 тис. грн. або 460,05%. Що ж стосується поточної дебіторської заборгованості, то можемо спостерігати її зменшення на 9,8 тис. грн. або 32,03% відповідно.

Аналізуючи 2024 р., по підприємству також спостерігається збільшення вартості майнового потенціалу на 247,9 тис. грн. або на 41,27 %. Це відбулося внаслідок збільшення вартості необоротних активів на 455,4 тис. грн. або на 1094,71 % та залишків поточної дебіторської заборгованості на 14,4 тис. грн. або на 33,6 %, а також значне збільшення залишків так званої поточної товарної дебіторської заборгованості на 40,6 тис. грн. або на 195,19 %.

Констатуючи загальні прирости активів, а, отже, і пасивів, по ТОВ «ДОКА» відмітимо збільшення впродовж 2023 р. власного капіталу за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 418,7 тис. грн. або на 904,32%, порівняно з 2022 р. При цьому, протягом зазначеного періоду по підприємству відбулося також збільшення зобов'язань на 15,0 тис. грн. або на 14,06 %, у т.ч. саме поточної заборгованості, відповідно на 15,0 тис.грн або на 14,06 %. Впродовж 2024 р. по ТОВ «ДОКА» навпаки, відбулося зменшення власного капіталу на 20,1 тис. грн. або на 4,2 %, тобто, зменшення нерозподіленого прибутку попередніх періодів на 4,32 %, та зростання

Таблиця 2.1

Склад, структура та динаміка активів та джерел їх формування по ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	На кінець року						Приріст								
		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютний, тис. грн.			Відносний (темп) приросту, %			Приріст питомої ваги, %		
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Активи (майно)																
1.	Необоротні активи	32,2	19,28	41,6	6,93	497,0	58,57	9,4	455,4	464,8	29,19	1094,71	93,52	-12,35	51,64	39,29
1.1	Основні засоби	32,2	19,28	41,6	6,93	497,0	58,57	9,4	455,4	464,8	29,19	1094,71	93,52	-12,35	51,64	39,29
2.	Оборотні активи	134,8	80,72	559,1	93,07	351,6	41,43	424,3	-207,5	216,8	314,76	-37,11	61,66	12,35	-51,64	-39,29
2.1	Запаси	23,3	13,95	93,1	15,49	76,7	9,04	69,8	-16,4	53,4	299,57	-17,62	69,62	1,54	-6,45	-4,91
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	30,6	18,33	20,8	7,76	61,4	7,23	-9,8	40,6	30,8	-32,03	195,19	50,16	-10,57	-0,53	-11,1
2.2.1	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	30,4	18,20	14,5	2,41	-	-	-15,9	- 14,5	- 30,4	-52,30	-100,00	-	-15,79	- 2,41	- 18,20
2.2.2	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,2	0,12	6,3	1,05	-	-	6,1	- 6,3	- 0,2	3050,00	-100,00	-	0,93	- 1,05	- 0,12
2.2.3	Інша поточна дебіторська заборгованість	-	-	25,8	4,29	61,4	7,24	- 25,8	35,6	- 61,4	-	137,98	-100,00	- 4,29	2,95	- 7,42
2.3	Гроші та їх еквіваленти	74,1	44,37	415,0	69,08	211,7	24,95	340,9	-203,3	137,6	460,05	-48,99	65,00	24,71	-44,13	-19,42
2.4	Інші оборотні активи	6,8	4,07	4,4	0,73	1,8	0,21	-2,4	-2,6	-5	-35,29	-59,09	-277,78	-3,34	-0,52	-3,86
3.	Всього активів	167,0	100,00	600,7	100,00	848,6	100,00	433,7	247,9	681,6	259,70	41,27	80,32	X	X	X
Пасиви (джерела формування майна)																
1.	Власний капітал	60,3	36,11	479,0	79,74	458,9	54,08	418,7	-20,1	398,6	694,36	-4,20	86,86	43,63	-25,66	17,97
1.1	Зареєстрований (пайовий) капітал	14,0	8,38	14,0	2,33	14,0	1,65	-	-	-	-	-	-	-6,05	-0,68	-6,73
1.2	Нерозподілений прибуток	46,3	27,72	465,0	77,41	444,9	52,43	418,7	-20,1	398,6	904,32	-4,32	89,59	49,69	-24,98	24,70
2.	Зобов'язання	106,7	63,89	121,7	20,26	389,7	45,92	15	268	283	14,06	220,21	72,62	-43,63	25,66	-17,97
2.1	Поточні зобов'язання	106,7	63,89	121,7	51,44	389,7	45,92	15	268	283	14,06	220,21	72,62	-43,63	25,66	-17,97
2.2.1	Кредиторська заборгованість	86,6	51,86	86,8	14,45	163,9	19,31	0,2	77,1	77,3	0,23	88,82	47,16	-37,41	4,86	-32,54
2.2.1.1	За товари, роботи, послуги	40,0	23,95	0,3	0,05	55,0	6,48	-39,7	54,7	15	-99,25	18233,33	27,27	-23,90	6,43	-17,47
2.2.1.2	З бюджетом	19,1	11,44	27,6	4,59	58,8	6,93	8,5	31,2	39,7	44,50	113,04	67,52	-6,84	2,33	-4,51
2.2.1.3	Зі страхування	4,5	2,69	7,8	1,30	15,9	1,87	3,3	8,1	11,4	73,33	103,85	71,70	-1,40	0,58	-0,82
2.2.1.4	З оплати праці	23,0	13,77	51,1	8,51	34,2	4,03	28,1	-16,9	11,2	122,17	-33,07	32,75	-5,27	-4,48	-9,74
2.2.2	Інші поточні зобов'язання	20,1	12,04	34,9	5,81	225,8	26,61	14,8	190,9	205,7	73,63	546,99	91,10	-6,23	20,80	14,57
3.	Всього пасивів	167,0	100,00	600,7	100,00	848,6	100,00	433,7	247,9	681,6	259,70	41,27	80,32	X	X	X

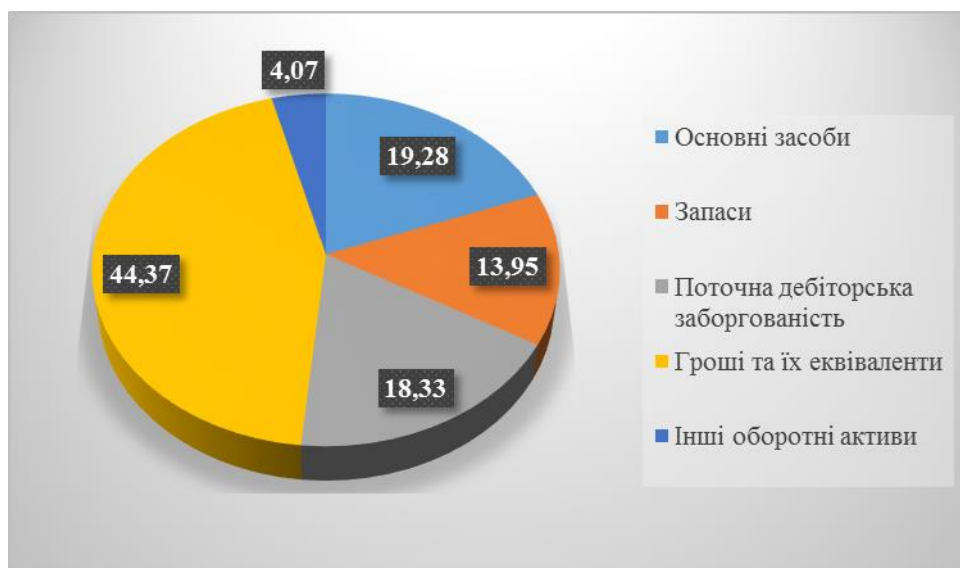


Рис. 2.4. Склад та структура активів ТОВ «ДОКА» на кінець 2022 р.

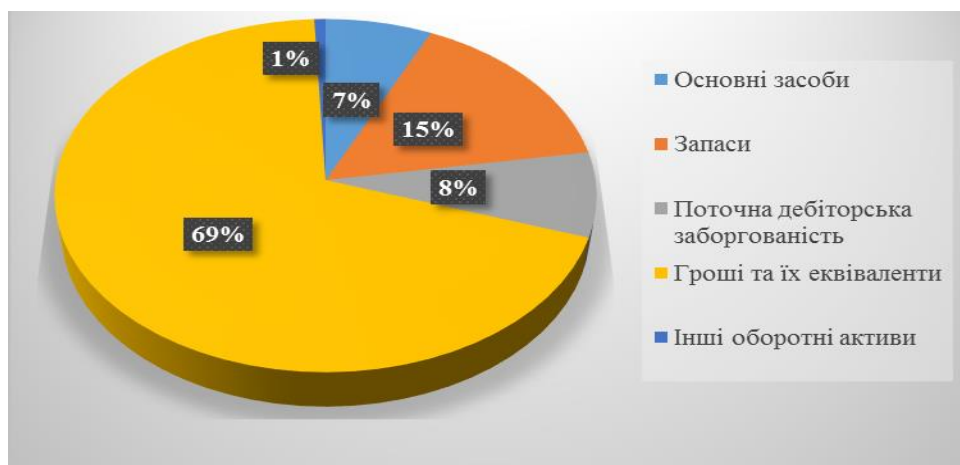


Рис. 2.5. Склад та структура активів ТОВ «ДОКА» на кінець 2023 р.

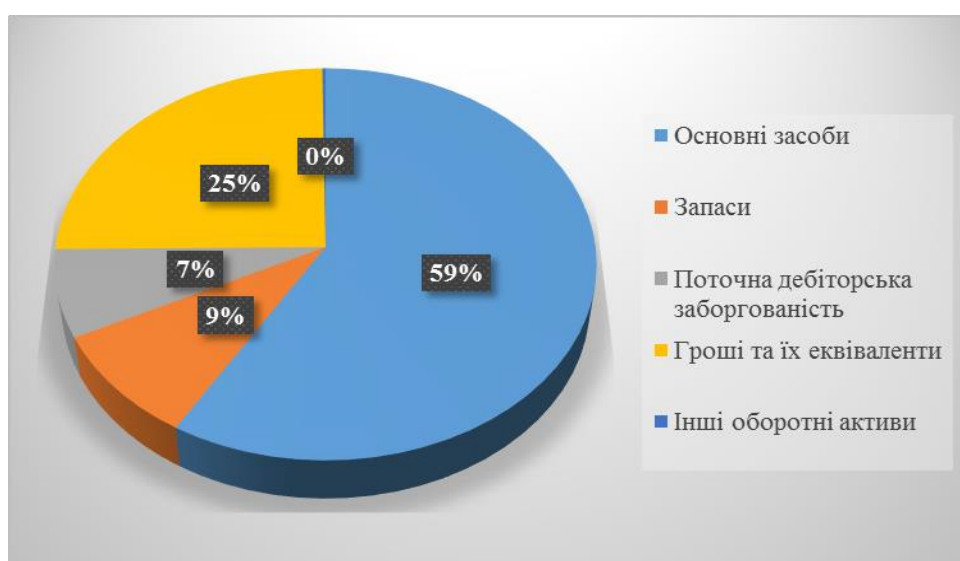


Рис. 2.6. Склад та структура активів ТОВ «ДОКА» на кінець 2024 р.

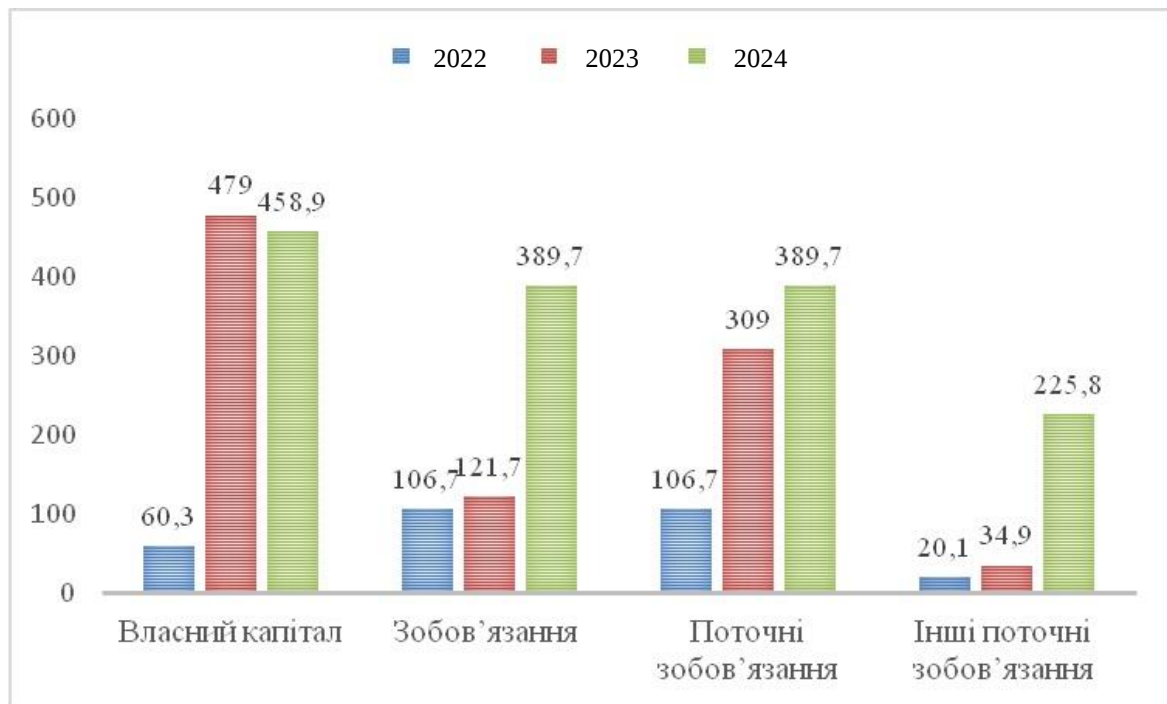


Рис. 2.7. Склад та динаміка джерел формування майна по ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр. (тис. грн.)

залишків поточних зобов'язань на 80,7 тис. грн. або на 26,12 %, у т.ч. за рахунок збільшення інших поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості відповідно на 190,9 та 77,1 тис. грн. або на 546,99 та 88,82 %.

Структурний аналіз активів та пасивів ТОВ «ДОКА» показав, що найбільшу питому вагу у їх загальному обсязі займають оборотні активи – 80,72, 93,07, 41,43 % у майні та власний капітал – 36,11, 79,74, 54,08 % відповідно на кінець 2022-2024 рр. Таким чином, діяльність підприємства не є ризикованою, оскільки частка власного капіталу у загальному обсязі джерел формування господарських засобів є більшою за граничні 50 %.

Співвідношення активів та пасивів, а також окремих їх складових груп є основою для коефіцієнтного аналізу фінансової стійкості та платоспроможності підприємства (табл. 2.2). Оцінюючи дані табл. 2.2 зазначимо, що фінансовий стан ТОВ «ДОКА» характеризується як кризовий, оскільки майже всі розрахункові коефіцієнти не задовольняють їх оптимальним значенням. Проте, впродовж 2023 р. по підприємству відбулося деяке покращення фінансової стійкості та платоспроможності, що підтверджують абсолютні та відносні прирости розрахункових коефіцієнтів.

Система коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість та платоспроможність ТОВ «ДОКА» впродовж 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	На кінець року			Абсолютний приріст			Відносний приріст, %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Коефіцієнти фінансової стійкості										
1.	Коефіцієнт автономії	0,4	0,8	0,5	0,4	-0,3	0,1	100,0	-37,5	20,0
2.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,5	0,9	-0,1	0,4	-1	-0,6	80,0	-111,1	600,0
3.	Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	1,2	4,7	-0,5	3,5	-5,2	-1,7	291,7	-110,6	340,0
4.	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом	0,2	0,8	-0,1	0,6	-0,9	-0,3	300,0	-112,5	300,0
5.	Коефіцієнт концентрації зобов'язань	0,6	0,2	0,5	-0,4	0,3	-0,1	-66,7	150,0	-20,0
6.	Коефіцієнт фінансової залежності	2,8	1,3	1,8	-1,5	0,5	-1	-53,6	38,5	-55,6
7.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,4	0,8	0,5	0,4	-0,3	0,1	100,0	-37,5	20,0
8.	Маневреність власного оборотного капіталу	2,6	0,9	-5,6	-1,7	-6,5	-8,2	-65,4	-722,2	146,4
Коефіцієнти платоспроможності										
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,7	3,4	0,5	2,7	-2,9	-0,2	385,7	-85,3	-40,0
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0	3,8	0,7	2,8	-3,1	-0,3	280,0	-81,6	-42,9
3.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3	4,6	0,9	3,3	-3,7	-0,4	253,8	-80,4	-44,4
4.	Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованостей	0,4	0,2	0,4	-0,2	0,2	0	-50,0	100,0	0,0

Ефективність роботи підприємства є однією з базових економічних категорій економіки. Оцінка ефективної діяльності підприємства визначається як відношення прибутку до капіталу (активів), ефективність витрат – як відношення прибутку до собівартості (витрат), ефективність продажів – як відношення прибутку до ціни (чистого доходу від реалізації). Під час розрахунків показників ефективності також виходять з різних показників, що

складають прибуток, валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. Отже, основними в системі оцінки ефективності виступають певні елементи фінансових результатів: прибуток або збиток, доходи та витрати. Це обумовлює перший етап оцінки ефективності – аналіз складу, структури та динаміки фінансових результатів (рис. 2.8 та табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз фінансових результатів в системі оцінки ефективності діяльності ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	2689,7	3298,0	1256,5	608,3	1864,8	87,7	22,6	130,1
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	1885,2	2552,0	716,3	666,8	1383,1	61,3	35,4	118,3
3.	Інші операційні доходи	-	-	6,4	-	-	-6,4	-	-	-
4.	Разом доходи	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,7	22,9	130,6
5.	Інші операційні витрати	229,5	385,8	772,5	156,3	386,7	543	68,1	100,2	236,6
6.	Разом витрати	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,4	46,4	137,7
7.	Чистий прибуток (збиток)	34,8	418,7	-20,1	383,9	-438,8	-54,9	1103,2	-104,8	-157,8

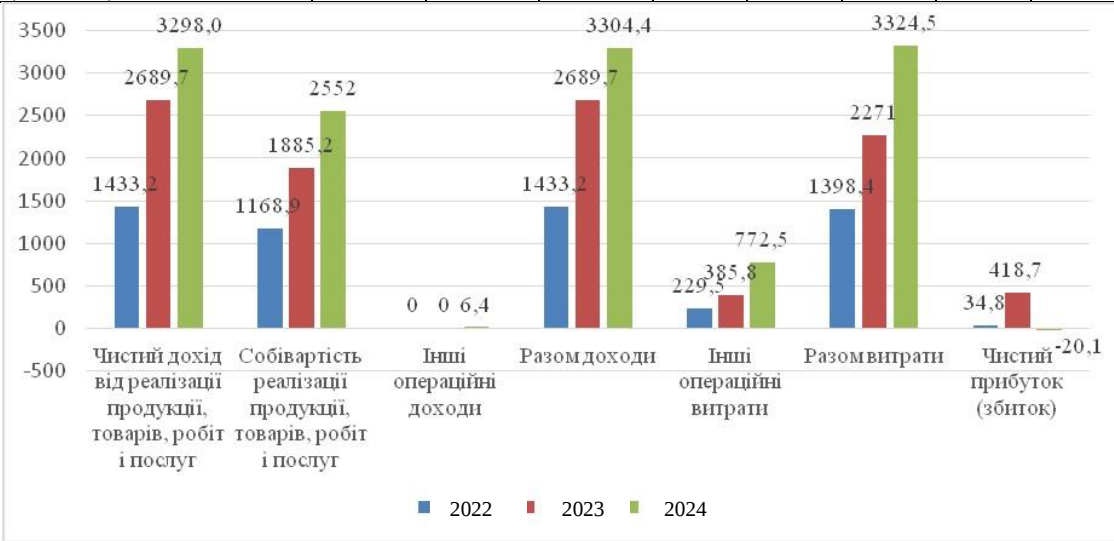


Рис. 2.8. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

Проведений горизонтальний аналіз показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по ТОВ «ДОКА» характерна лише у 2022 та 2023 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2022-2023 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте, картина кардинально змінилась у 2024 році. Підприємство стало збитком, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Зазначимо, що інші доходи по ТОВ «ДОКА» значно менші від доходів від основної діяльності. При цьому, основна діяльність ТОВ «ДОКА» у 2024 році є збитковою, тобто, прибуток у порівнянні 2022 та 2023 рр. зменшився на 438,8 тис. грн. або на 104,8 %. Зазначені зміни у фінансових результатах від операційної діяльності були обумовлені як абсолютними, так і відносними змінами приросту сукупних операційних доходів та витрат. Отже, підсумовуючи результати аналізу складу, структури та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ДОКА» впродовж 2022-2024 рр., можна констатувати той факт, що на підприємстві відсутній ефективний менеджмент, зокрема, це стосується саме операційного менеджменту.

Наступним етапом аналізу ефективності, а саме фінансових результатів, виступає структурний (вертикальний) аналіз доходів та витрат ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Структурний аналіз доходів ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2022		2023		2024		2023/2022	2024/2023	2024/2022
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %			
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	100,00	2689,7	100,00	3298,0	99,80	-	-0,2	-0,2
2.	Інші операційні доходи	-	-	-	-	6,4	0,20	-	-6,4	-6,4
3.	Всього доходів	1433,2	100,00	2689,7	100,00	3304,4	100,00	X	X	X

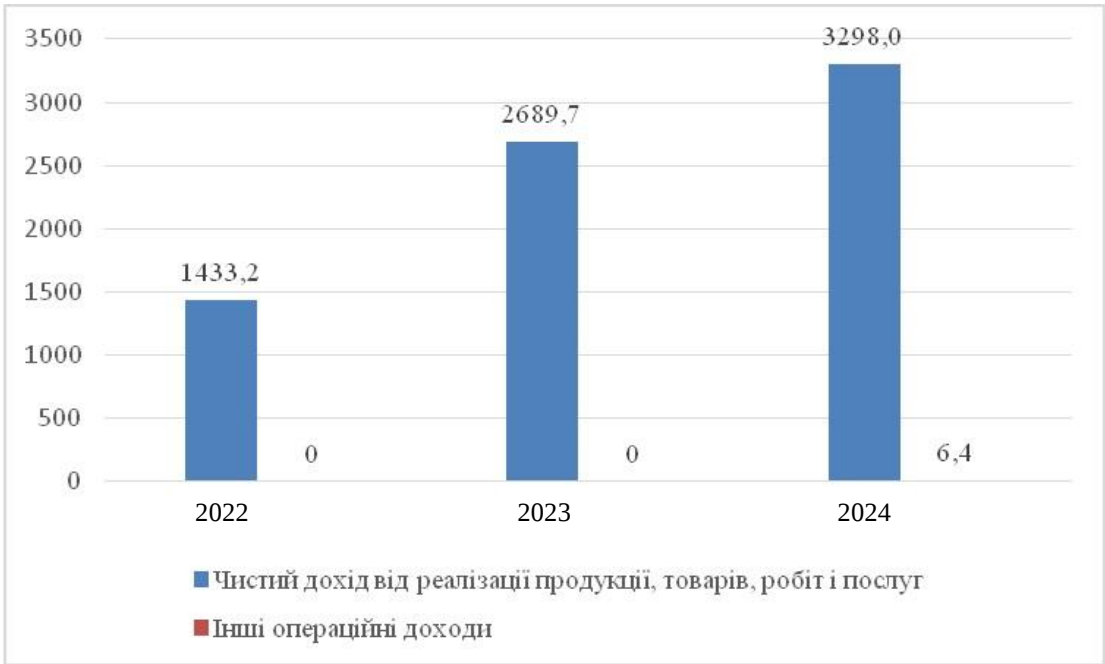


Рис. 2.9. Склад та структура доходів ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

Аналізуючи динаміку змін у структурі доходів ТОВ «ДОКА», констатуємо факт, що найбільші коливання відбулися у 2024 р. в порівнянні з 2022 та 2023 рр., а саме, виникли інші операційні доходи і склали 6,4 тис. грн. Незважаючи на результати структурного аналізу доходів, констатуємо той факт, що найбільшу питому вагу у загальному обсязі витрат ТОВ «ДОКА» займає собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) у загальному обсязі витрат підприємства і становить – 83,6, 83,0 та 76,8 % відповідно у 2022-2024 рр. Частка ж інших операційних витрат складає 16,4, 17,0 та 23,2 % відповідно у досліджуваних періодах.

Таблиця 2.5

Вертикальний аналіз витрат ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки						Приріст питомої ваги, %		
		2022		2023		2024		2023/2022 2024/2023 2024/2022		
		тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %	тис. грн.	Питома вага, %			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	83,6	1885,2	83,0	2552,0	76,8	-0,6	-6,2	-6,8
2.	Інші операційні витрати	229,5	16,4	385,8	17,0	772,5	23,2	0,6	6,2	6,8
3.	Всього витрат	1398,4	100	2271,0	100	3324,5	100	X	X	X



Рис. 2.10. Склад та структура витрат ТОВ «ДОКА» за 2022 -2024 рр.

Вертикальний аналіз підтвердив результати горизонтального аналізу, що найбільшу частку у загальному обсязі доходів ТОВ «ДОКА» займає саме чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг – 100,0, 100,0 та 99,8 %, а питома вага інших операційних доходів складає 0,2 % відповідно у 2024 році. Фінансові результати, як вже було з'ясовано, виступають основою в системі розрахунку показників рентабельності підприємства. Аналіз рентабельності ТОВ «ДОКА» наведена в табл. 2.6. При цьому нагадаємо, що певні види діяльності та вся фінансово-господарська діяльність підприємства була як прибутковою, так і збитковою. Також у таблиці наведений ще один напрямок оцінки ефективності – ефективності використання фінансового-майнового потенціалу ТОВ «ДОКА» в розрізі ділової активності. Дані табл. 2.6 показують, що по ТОВ «ДОКА» спостерігаються як від'ємні, так і додатні показники рентабельності, незважаючи на підходи їх розрахунку (ресурсний, витратний, доходний). Що стосується показників ділової активності, як одного з багатьох критеріїв ефективності, то у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. по ТОВ «ДОКА» спостерігається сповільнення швидкості обороту активів та власного капіталу, а саме, оборотних активів, поточної дебіторської заборгованості, грошових коштів та власного капіталу відповідно на 2,41; 1,10; 0,60; 2,52 та 3,10 обороти або на -34,38; 1,58; -5,41; -30,69 %.

Таблиця 2.6

Динаміка показників рентабельності та ділової активності в системі оцінки ефективності діяльності ТОВ «ДОКА» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютний приріст			Темп приросту, %		
		2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вихідні дані, тис. грн.										
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1433,2	2689,7	3298,0	1256,5	608,3	1864,8	87,67	22,62	130,11
2.	Собівартість реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	1168,9	1885,2	2552,0	716,3	666,8	1383,1	61,28	35,37	118,32
3.	Валовий збиток (прибуток)	264,3	804,5	746,0	540,2	6655,5	7195,7	204,39	827,28	2722,55
4.	Всього доходів від операційної діяльності	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,67	22,85	130,56
5.	Всього витрат від операційної діяльності	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,40	46,39	137,74
6.	Збиток від операційної діяльності	-	-	20,1	-	-20,1	-20,1	-	-	-
7.	Всього доходів	1433,2	2689,7	3304,4	1256,5	614,7	1871,2	87,67	22,85	130,56
8.	Всього витрат	1398,4	2271,0	3324,5	872,6	1053,5	1926,1	62,40	46,39	137,74
9.	Чистий прибуток (збиток)	34,8	418,7	-20,1	383,9	-438,8	-54,9	1103,16	-104,80	-157,76
10.	Середня вартість активів	107,95	383,85	724,65	275,9	340,8	616,7	255,58	88,78	571,28
11.	Середня вартість оборотних активів	75,15	346,95	455,35	271,8	108,4	380,2	361,68	31,24	505,92
12.	Середні залишки запасів – матеріальних оборотних активів	13,35	58,2	84,9	44,85	26,7	71,55	335,96	45,88	535,96
13.	Середні залишки поточної дебіторської заборгованості	15,65	38,6	54	22,95	15,4	38,35	146,65	39,90	245,05
14.	Середні залишки кредиторської заборгованості	76,75	114,2	255,7	37,45	141,5	178,95	48,79	123,91	233,16
15.	Середні залишки власного капіталу	14,0	14,0	14,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Показники рентабельності, %										
Ресурсний підхід										
16.	Активів (пасивів або капіталу)	20,8	69,7	-2,4	48,9	-72,1	-23,2	X	X	X
17.	Оборотних активів за операційним прибутком (збитком)	0,46	1,15	-0,04	0,69	-1,19	-0,5	X	X	X
18.	Оборотним активів за чистим прибутком (збитком)	0,46	1,15	-0,04	0,69	-1,19	-0,5	X	X	X
19.	Власного капіталу	57,7	87,4	-4,4	29,7	-91,8	-62,1	X	X	X
Витратний підхід										
20.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за валовим прибутком (збитком)	22,6	42,67	29,23	20,07	-13,44	6,63	X	X	X
21.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за операційним прибутком (збитком)	8,56	22,21	-0,79	13,65	-23,0	-9,35	X	X	X
22.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за чистим прибутком (збитком)	8,56	22,21	-0,79	13,65	-23,0	-9,35	X	X	X

Продовження табл. 2.6

23.	Рентабельність операційної діяльності	2,49	18,4	0,6	15,91	-17,8	-1,89	X	X	X
24.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	0,02	0,18	-0,01	0,16	-0,19	-0,03	X	X	X
Доходний підхід										
25.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за валовим прибутком (збитком)	18,4	29,9	22,6	11,50	-7,30	4,20	X	X	X
26.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за операційним прибутком (збитком)	2,4	15,6	-0,14	13,20	-15,74	-2,54	X	X	X
27.	Реалізації продукції, товарів, робіт та послуг за чистим прибутком (збитком)	2,4	15,6	-0,14	13,20	-15,74	-2,54	X	X	X
28.	Рентабельність операційної діяльності	2,5	18,4	-0,05	15,90	-18,45	-2,55	X	X	X
29.	Рентабельність всієї фінансово-господарської діяльності	0,02	0,2	-0,01	0,18	-0,21	-0,03	X	X	X
Показники (коефіцієнти), які характеризують ділову активність та ефективність використання фінансово-майнового потенціалу підприємства										
Показники (коефіцієнти) оборотності, кількість оборотів										
30.	Коефіцієнт оборотності активів	13,3	7,01	4,6	-6,29	-2,41	-8,70	-47,29	-34,38	-65,41
31.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	19,1	7,7	7,2	-11,40	-0,50	-11,90	-59,69	-6,49	-62,30
32.	Коефіцієнт оборотності запасів	87,6	32,4	30,1	-55,20	-2,30	-57,50	-63,01	-7,10	-65,64
33.	Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	91,6	69,7	70,8	-21,90	1,10	-20,80	-23,91	1,58	-22,71
34.	Коефіцієнт оборотності грошових коштів	16,9	11,1	10,5	-5,80	-0,60	-6,40	-34,32	-5,41	-37,87
35.	Коефіцієнт оборотності поточної кредиторської заборгованості	30,8	22,1	26,3	-8,70	4,20	-4,50	-28,25	19,00	-14,61
36.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	33,4	10,1	7,0	-23,30	-3,10	-26,40	-69,76	-30,69	-79,04
Показники тривалості (періоду, періоду погашення) обороту, кількість днів										
37.	Тривалість обороту активів	27,1	51,4	78,3	24,3	26,9	51,2	89,67	52,33	188,93
38.	Тривалість обороту оборотних активів	18,8	46,8	50,0	28,0	3,2	31,2	148,94	6,84	165,96
39.	Тривалість обороту запасів	4,1	11,1	12,1	7,0	1,0	8,0	170,73	9,01	195,12
40.	Період погашення дебіторської заборгованості	3,9	5,2	5,1	1,3	-0,1	1,2	33,33	-1,92	30,77
41.	Тривалість обороту грошових коштів	21,3	32,4	34,3	11,1	1,9	13	52,11	5,86	61,03
42.	Період погашення кредиторської заборгованості	14,3	23,3	17,7	9,0	-5,6	3,4	62,94	-24,03	23,78
43.	Період операційного циклу	8,0	16,3	17,2	8,3	0,9	9,2	103,75	5,52	115,00
44.	Період фінансового циклу	-6,3	-7,0	-0,5	-0,7	6,5	5,8	11,11	-92,86	-92,06
45.	Тривалість обороту власного капіталу	10,8	35,6	51,4	24,8	15,8	40,6	229,63	44,38	375,93

У той же час по ТОВ «ДОКА» протягом 2023-2024 рр. відбулося зростання тривалості обороту запасів, періоду погашення поточної кредиторської заборгованості та періоду операційного циклу. При цьому, по

підприємству відбулося ще зростання від'ємного значення періоду фінансового циклу. Таким чином, дослідивши показники платоспроможності та фінансової стійкості можна зробити висновок, що керівництву слід звернути увагу на процеси, які відбуваються на підприємстві і вжити необхідних заходів щодо їх покращення, адже така тенденція може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства.

2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємством

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства, що зумовлює необхідність її детального вивчення. Забезпечення ефективності напряду пов'язано з його оцінюванням. Розв'язання питань підвищення та підтримки ефективності управління діяльністю підприємства неможливо без комплексного оцінювання її рівня. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибирати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства [67,с.64].

Ефективність управління залежить від наявності та якості розробки місії підприємства; узгодженості обраних підприємством стратегій із місією та стратегіями більш високого порядку; відповідності запланованих цілей до вимог зовнішнього середовища, можливостей підприємства й інтересів персоналу; сили та спрямованості мотивацій, що спонукають членів організації до досягнення цілей; гнучкості та адаптивності системи управління підприємством; конкурентоспроможності стратегічного набору підприємства; компетенції керівного складу; узгодженості дій різних підрозділів щодо розробки та реалізації стратегічних планів; наявності необхідних ресурсів і від інших факторів [68, с.396].

Для визначення комплексного показника оцінки ефективності управління підприємством слід використовувати класифікаційну ознаку ефективності управління – за ступенем досягнення результатів. Оскільки саме ця класифікаційна ознака задовольняє вимоги традиційної та сучасних теорій ефективності управління, даючи можливість оцінювання ефективності як відношення результату до витрачених ресурсів і як спроможності організації своєчасно й точно реагувати на нові запити ринку та видозмінюватися залежно від зміни навколишнього середовища, а також як ступеня досягнення цілей підприємства. Ця класифікаційна ознака передбачає виділення потенційної ефективності. Потенційна ефективність управління підприємством характеризує спроможність організації своєчасно й точно реагувати на нові запити ринку та видозмінюватися відповідно до зміни навколишнього середовища, що залежить від якості розробки й формалізації основних етапів реалізації стратегічних і тактичних планів, організації планового процесу на підприємстві, організації обліку та контролю на підприємстві тощо [70, с. 94].

Потенційну ефективність підприємства доцільно визначати експертним шляхом, оскільки вона передбачає використання якісних показників оцінювання, застосовуючи бальну шкалу оцінки. Потенційну ефективність управління підприємством слід визначати за допомогою такої формули:

$$E_p = 0,4 \times C_y + 0,4 \times C_k + 0,3 \times C_i, \quad (2.1),$$

Де E_p – потенційна ефективність управління; C_y – ступінь формалізації основних принципів діяльності та основ стратегічного управління; C_k – ступінь формалізації основних етапів процесів планування, обліку та контролю діяльності підприємства; C_i – ступінь формалізації інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень; 0,4; 0,4; 0,3 – вагові значення критеріїв, визначені експертним шляхом.

Для визначення ступеня формалізації основних принципів діяльності та основ стратегічного управління, ступеня формалізації основних етапів процесів планування, обліку та контролю діяльності підприємства, ступеня формалізації

інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень, доцільно використовувати таку формулу:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n}, (2.2),$$

де C – ступінь формалізації певного процесу; X_i – значення певного показника, що характеризує ступінь формалізації певного процесу; n – кількість показників, що характеризують ступінь формалізації певного процесу.

Показники та шкалу оцінки, за допомогою якої пропонується проводити оцінювання потенційної ефективності управління ТОВ «ДОКА», представлено в таблиці 2.5. Також, аналізуючи літературні джерела, нами наведено шкалу, яка відображає низький, середній та високий рівень потенційної ефективності: $1 \leq X \leq 1,5$ – низький; $1,51 \leq X \leq 2,5$ – середній; $2,51 \leq X \leq 3$ – високий.

Таблиця 2.7

**Показники та шкала оцінки потенційної ефективності управління
ТОВ «ДОКА»**

Показники, що характеризують потенційну ефективність	Шкала оцінки значення показника, що характеризує ступінь формалізації певного процесу
1. Оцінка ступеню формалізації основних принципів діяльності та основ стратегічного управління	
1.1. Якість формулювання місії підприємства	2
1.2. Актуальність місії підприємства	3
1.3. Усвідомлення працівниками філософії діяльності підприємства	3
1.4. Якість розробки й відповідність цілей підприємства до вимог, що до них висуваються	2
1.5. Узгодженість цілей окремих структурних підрозділів із загальними цілями підприємства	1
1.6. Періодичність перегляду цілей	2
1.7. Узгодженість цілей і стратегій підприємства з вимогами зовнішнього середовища	2
1.8. Ясність цілей діяльності для працівників	3
1.9. Достатність ресурсного забезпечення для виконання планових завдань	2
1.10. Регулярність здійснення аналізу успіхів і невдач	1
1.11. Відповідність змін організаційної структури до темпів і напрямків розвитку підприємства	2
1.12. Скоординованість дій різних підрозділів для досягнення цілей діяльності підприємства	2
Всього	25/12=2,08

Продовження табл. 2.7

2. Оцінка ступеня формалізації основних етапів процесів планування, обліку та контролю діяльності підприємства	
2.1.Диференційованість розрахунку результату (за клієнтами)	2
2.2.Якість планування витрат	2
2.3.Регулярність здійснення аналізу фінансової стійкості підприємства	3
2.4.Чіткість визначення взаємозв'язку розрахунку витрат і результатів у процесі планування	2
2.5.Чіткість визначення сфер відповідальності та компетентності на підприємстві	2
2.6 .Детальність контролю діяльності окремих підрозділів	2
2.7.Періодичність здійснення контролю результатів діяльності	2
2.8.Оперативність дослідження причин відхилень факту від плану	2
2.9.Наявність контролю діяльності порівняно з конкурентами	2
2.10.Встановлення меж допустимих відхилень факту від плану	1
2.11.Використання сучасних методів планування, контролю й обліку	2
2.12 Якість кадрового забезпечення процесу управління	3
Всього	25/12=2,08
3. Оцінка ступеня формалізації інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень	
3.1..Відповідність інформації до вимог, які до неї висуваються в процесі управління	3
3.2. Формування інформаційних каналів	3
3.3.Визначення порядку відповідей на запити інформації	3
3.4.Наявність схеми документообігу на підприємстві	2
3.5.Визначення кола споживачів певної інформації	3
3.6.Формалізація розподілу відповідальності	3
3.7.Якість зберігання й надання інформації	3
3.8.Орієнтація інформації на цілі та завдання підприємства	2
3.9.Наявність накопичувальної картотеки систематизації інформації за основними напрямками діяльності підприємства	1
3.10.Ступінь безпеки інформації	3
3.11.Ступінь формалізації інформаційної підтримки	3
3.12.Прямий доступ до інформації керівників усіх рівнів управління	3
Всього	32/12=2,7

Використовуючи дані таблиці 2.7, побудуємо графік динаміки показників потенційної ефективності управління ТОВ «ДОКА» (рис. 2.11).

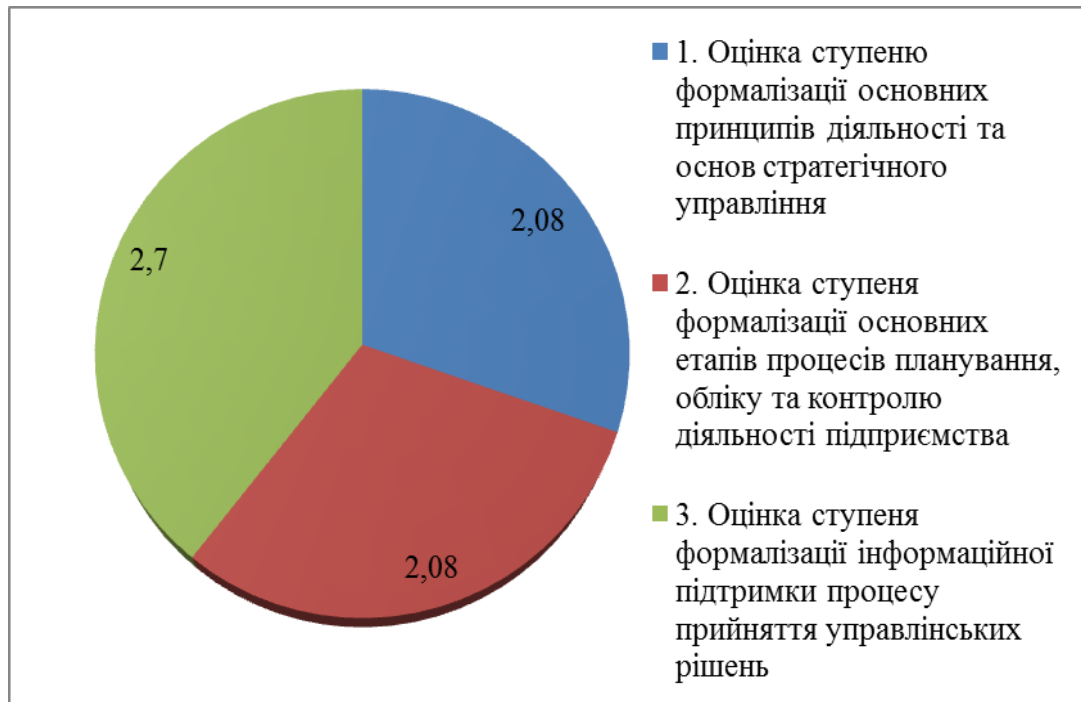


Рис. 2.11. Динаміка показників потенційної ефективності управління ТОВ «ДОКА»

Використовуючи формулу 2.2 та дані таблиці 2.7, проведемо загальну оцінку потенційної ефективності підприємства. Отже, підставивши дані $E_p = 0,4 \times 2,08 + 0,4 \times 2,08 + 0,3 \times 2,7 = 2,51$. Даний показник знаходиться у зазначених межах $1,51 \leq 2,51 \leq 2,5$ і, відповідно, свідчить про те, що підприємство спроможне своєчасно й точно реагувати на нові запити ринку та видозмінюватися залежно від зміни навколишнього середовища, однак потребує підвищення даних показників з метою удосконалення та підвищення ефективності системи управління.

Наступним кроком буде оцінка методів управління на досліджуваному підприємстві. Метод управління – це метод дії суб'єкта управління на об'єкт управління по практичному здійсненню стратегічних і тактичних цілей системи управління. Методи, що використовуються на ТОВ «ДОКА», наведені в табл.2.8.

Таблиця 2.8

Застосування методів управління на ТОВ «ДОКА»

Групи методів	Види методів	Приклади використання конкретних методів в організації	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту в організації	Характеристика механізму взаємодії різних методів управління в організації
Організаційно-адміністративні	Регламентація сфери діяльності співробітників.	Розпорядження, накази, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про порядок оцінки і вивільнення працівників і так	Реалізують різні способи дії па працівників і що ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм.	Регламентують застосування економічних і соціально-психологічних методів.
Економічні	Аналіз, прогнозування, планування.	Розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в персоналі, джерел її забезпечення.	Економічні методи використовуються при прогнозуванні і плануванні роботи з персоналом.	Використовують соціально-психологічних методів в процесі розробки системи мотивації.
Соціально-психологічні	Методи психологічного відбору, оцінки персоналу і ін.	Проведення атестації співробітників, проведення курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, розробка системи нематеріальної мотивації.	Конкретні прийоми і способи дії на процес формування і розвитку трудового колективу і окремих працівників, у зв'язку з чим підрозділяються на соціальних і психологічних.	Узгоджуються з економічними методами управління.

Дослідивши методи, які застосовує ТОВ «ДОКА», можемо проаналізувати прийняття управлінських рішень, оскільки ефективність системи управління значною мірою залежить від даного процесу. Вироблення і

ухвалення рішень керівників будь-якого рівня на ТОВ «ДОКА», включають (рис. 2.12):



Рис. 2.12. Процес вироблення та ухвалення рішень на ТОВ «ДОКА»

Управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, такими, що приймаються на основі економічного аналізу і багатоваріантного розрахунку, і інтуїтивними, які, хоча і економлять час, але містять в собі вірогідність помилок і невизначеність. Схвалювані рішення повинні ґрунтуватися на достовірній, поточній і прогнозованій інформації, аналізі всіх чинників, що роблять вплив на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків. Керівники зобов'язані постійно і всесторонньо вивчати інформацію, яка надходить, для підготовки і ухвалення на її основі управлінських рішень, які необхідно погоджувати на всіх рівнях внутрішньофірмової ієрархічної піраміди управління [71,с.65].

При розробці управлінського рішення дуже важливо правильно вибрати критерії – показники, що характеризують варіанти рішень і використовувані для оцінки і вибору. Дуже важливо при цьому визначити вагу (значущість) критерію – кількісний вираз відносній важливості кожного використовуваного

для оцінки і вибору критерію порівняно з рештою критеріїв. Дієвість схвалюваного менеджером управлінського рішення істотно залежить від правильного вибору ступеня участі підлеглих в ухваленні і здійсненні рішення. При цьому можлива як повна неучасть підлеглих (рішення ухвалюється менеджером єдино, особисто), так і сумісне з менеджером вироблення і ухвалення рішення (колективне рішення) (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Управлінські рішення в ТОВ «ДОКА»

Характеристика управлінських рішень	Приклади, які відображають характеристики управлінських рішень	Механізми забезпечення ефективності і використання характеристик управлінських рішень в організації
Внутрішні	Рішення у сфері інформатизації - поліграфічної системи	Вивчення ринку інформаційного забезпечення поліграфічної діяльності; вивчення потреб клієнтів; розрахунок економічної ефективності; ухвалення рішення
Зовнішні	Проведення рекламної компанії	Визначення цілей рекламної компанії; складання бюджету рекламної компанії; дослідження засобів реклами, вибирання засобів реклами
Колективні	Рішення про проведення атестації	Визначення необхідності в проведенні атестації персоналу; наказ про проведення атестації; вибір методів атестації; оцінка відповідності співробітників посадам
Індивідуальні	Вирішення питань про преміювання окремих співробітників за продуктивністю роботи	Аналіз динаміки зростання об'ємів реалізації туристичних послуг; аналіз особистого внеску кожного співробітника; визначення розміру премії

Отже, оцінивши ефективність системи управління ТОВ «ДОКА», можна зробити висновок, що в цілому, система управління підприємством функціонує не достатньо ефективно. Тому керівнику підприємства слід задуматись над питанням розробки заходів щодо підвищення ефективності системи управління підприємством.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА» створене відповідно до чинного законодавства України за рішенням Установчих Зборів Засновників (протокол № 1 від «12» березня 2002 року) і діє на основі їх майна. Повна назва Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА»; Скорочена назва Товариства: ТОВ «ДОКА». Місцезнаходження Товариства: 10001, Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Баранова, 83 б. Товариство створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Проведений горизонтальний аналіз показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по ТОВ «ДОКА» характерна лише у 2022 та 2023 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2022-2023 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте, картина кардинально змінилась у 2024 році. Підприємство стало збитковим, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Зазначимо, що інші доходи по ТОВ «ДОКА» значно менші від доходів від основної діяльності. При цьому, основна діяльність ТОВ «ДОКА» у 2024 році є збитковою, тобто, прибуток у порівнянні 2022 та 2023 рр. зменшився на 438,8 тис. грн. або на 104,8 %. Отже, підсумовуючи результати аналізу складу, структури та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ДОКА» впродовж 2022-2024 рр., можна констатувати той факт, що на підприємстві відсутній ефективний менеджмент, зокрема, це стосується саме операційного менеджменту. Дослідивши показники платоспроможності та фінансової стійкості, можна зробити висновок, що керівництву слід звернути увагу на процеси, які відбуваються на підприємстві і вжити необхідних заходів щодо їх покращення, адже така тенденція може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства.

Оцінивши ефективність системи управління ТОВ «ДОКА», ми дійшли висновку, що, в цілому, система управління підприємством функціонує не достатньо ефективно. Тому керівнику підприємства слід задуматись над питанням розробки заходів щодо підвищення ефективності системи управління діяльністю цього підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ДОКА»

3.1. Напрями вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством на засадах структурно-функціонального підходу

Розвиток світової і української економіки тягне за собою підвищення конкуренції на більшості міжнародних і національних ринках. У зв'язку з цим для виробничого підприємства особливого значення набуває ефективне використання всіх наявних у його розпорядженні ресурсів. При цьому необхідно відзначити, що саме в сфері процесу управління виробничим підприємством приховані значні резерви підвищення ефективності і конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. Застосування ефективної управлінської системи гарантує динамічний розвиток підприємства і дозволить значно підвищити продуктивність праці. У сучасних умовах даний процес неможливий без вдосконалення. При цьому необхідно підкреслити, що процес вдосконалення системи управління підприємством – явище комплексне, яке потребує структурованого підходу [74,с.97].

Слід зазначити, що останнє десятиліття характеризується активізацією досліджень як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями з найважливіших теоретичних і методологічних питань створення господарських, організаційно-економічних, соціальних механізмів. Але, вивчаючи наукові розробки багатьох учених і практиків, стає зрозумілим, що виникає нагальна необхідність розробки та реалізації дієвого механізму забезпечення ефективності системи управління підприємством. Як висновок, лише третина підприємств мають достатній рівень управління, а відповідно, і раціональне використання ефективності виробництва в цілому. Така ситуація суттєво впливає на ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. За таких умов одним із головних завдань у цій сфері є розробка теоретичних та методологічних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення

процесу формування механізму забезпечення ефективності системи управління підприємством [82, с.98]. Таким чином, на досліджуваному підприємстві ТОВ «ДОКА» забезпеченню ефективності управління підприємством приділяється недостатньо уваги, як наслідок – не дуже високий рівень кадрового та наукового потенціалу підприємства, що не забезпечує їх достатній розвиток. Отже, в умовах інформатизації суспільства й глобалізації економіки важливість забезпечення ефективності управління підприємством для успішного розвитку практично будь-якого підприємства стає домінуючою.

Автором запропоновано напрями процесу вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА», які базуються на засадах функціонального підходу з виокремленням організаційно-інформаційно-мотиваційної компонент. Напрями забезпечення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ДОКА» представлено на рис. 3.1. Забезпечення ефективності функціонування цих компонент здійснюється завдяки виявленню тих бізнес-процесів управління підприємством, які мають найбільший вплив на ефективність діяльності підприємства. Запропоновані організаційно-інформаційно-мотиваційні компоненти трансформуються в такі напрями для вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА»:

- організаційна компонента забезпечується за допомогою графу оптимального шляху забезпечення ефективності управління підприємством, побудова якого базується на використанні методології теорії графів;
- інформаційне забезпечення діяльності підприємства на основі системи інформаційного забезпечення автоматизації рутинних бізнес-процесів, визначення інтенсивності праці (положення про підрозділи й посадові інструкції), прозора система планування та бюджетування, а також упровадження інтелектуальних агентів для обміну інформацією управлінського персоналу;

- мотиваційне забезпечення відбувається за допомогою визначення мотиваторів та демотиваторів ефективності діяльності персоналу.

Управлінська діяльність потребує розробки нових прогресивних методів та механізмів забезпечення ефективності діяльності підприємства, які впливають на діяльність підприємства в цілому та забезпечують підвищення продуктивності та результативності праці.

Основні результати дії механізму забезпечать ТОВ «ДОКА»:

- економічний та соціальний ефект;
- виявлення критичного шляху управління персоналом та його оптимізація;
- створення інформаційного забезпечення управління підприємством;
- модель мотиваційного механізму забезпечення управління персоналом підприємства.

У підрозділі 2.3 на основі проведених автором досліджень запропоновано покласти застосування функціонального підходу в основу вдосконалення процесів формування механізму забезпечення ефективності управління підприємством. Так як персонал є одним із найважливіших елементів підвищення ефективності управління підприємством, то доцільно зосередити свою увагу на ньому. Функції управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення їх особистісних цілей та цілей підприємства загалом. Останні традиційно пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у більш широкому контексті, і пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю в трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

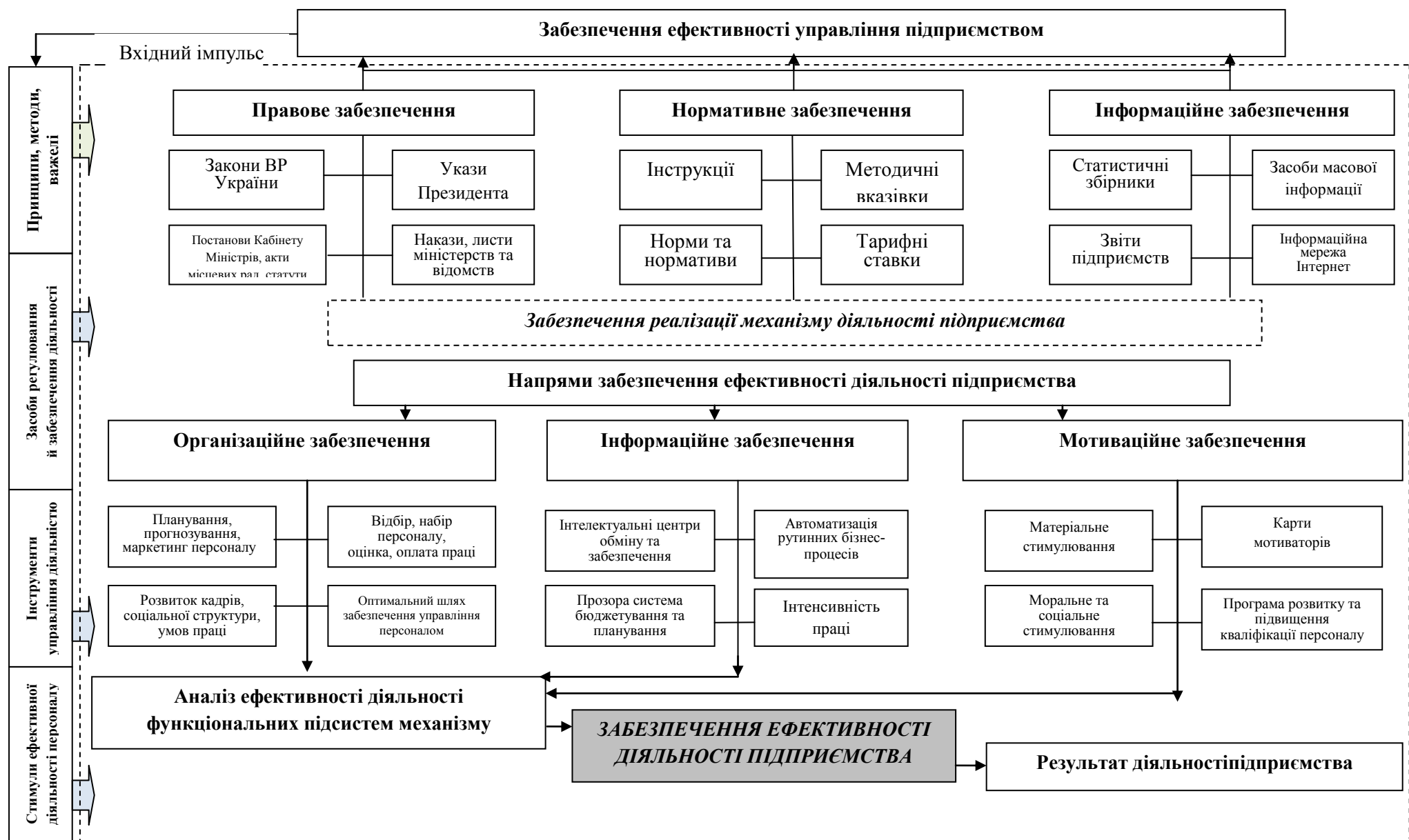


Рис. 3.1. Напрями забезпечення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ДОКА»

Для побудови механізму ТОВ «ДОКА» запропоновано використання теорії графів для розрахунку графу оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом. Використання методології теорії графів для знаходження оптимального шляху дозволяє виявити бізнес-процеси підприємства, які найбільше впливають на ефективність управління персоналом. Для визначення впливу бізнес-процесів на забезпечення ефективності управління персоналом ТОВ «ДОКА» можна застосувати систему індикаторів оцінювання кожного бізнес-процесу. В основу формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом покладено функціональний підхід, згідно з яким було розглянуто основні функції управління персоналом та бізнес-процеси, які забезпечують реалізацію цих функцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Функції управління персоналом та відповідні бізнес-процеси
ТОВ «ДОКА»**

№ з/п	Функція	№ з/п	Бізнес-процес
1	Функція аналізу та планування персоналу	1	Процес аналізу кадрової політики управління персоналом при існуючій стратегії
		2	Процес розробки та коригування політики управління персоналом
2	Функція набору персоналу	3	Процес відбору стратегії управління персоналом
		4	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел
		5	Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел
		6	Комплексний підхід у визначенні потреби в персоналі
		7	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом організації робочих місць
3	Функція відбору та розстановки персоналу	8	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями
		9	Відбір персоналу із зовнішніх джерел та розстановка за робочими місцями
		10	Відбір та розстановка персоналу періодично, відповідно до функціонування робочих місць
4	Функція атестації та оцінювання кадрів	11	Процес оцінювання персоналу
		12	Процес атестації персоналу
5	Функція організації трудових відносин	13	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату
6	Функція мотивації персоналу	14	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу
		15	Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу
7	Функція створення умов праці	16	Процес управління поточною безпекою праці персоналу
		17	Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу

Продовження табл. 3.1

8	Функція інформаційного забезпечення	18	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця
		19	Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця
9	Функція розвитку та навчання персоналу	20	Процес загального розвитку персоналу
		21	Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу
		22	Розвиток та поточне навчання персоналу

Граф оптимального шляху забезпечення ефективності управління персоналом розраховано на основі показників діяльності підприємств, а власне оптимальний шлях ґрунтується на характеристиках управління персоналом, які, за визначенням керівництва, є пріоритетними. У процесі моделювання вирішувалося завдання щодо виявлення взаємозв'язку результатів діяльності підприємств із ефективністю механізму управління персоналом [88,с.46].

В умовах функціонування ринкової економіки організація випуску виробів на підприємстві є складним процесом. Це зумовлено такими чинниками [6, с. 162]: – великою кількістю договорів (вхідних – на постачання сировини і матеріалів і вихідних – на реалізацію продукції). Це потребує багато часу для опрацювання їх економічних умов; – нестабільністю фінансової політики. Це змушує прогнозувати попит на продукцію з врахуванням зміни витрат на виробництво, що остаточно впливає на ціну продукції; – великою кількістю пропозицій. Тому на підприємстві ТОВ «ДОКА» потрібно дещо додати до номенклатури послуг, наприклад, надання додаткових послуг разом з основними. Удосконалення системи управління підприємством ТОВ «ДОКА» має відбуватися за такими основними напрямками:

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

3.2.Шляхи підвищення ефективності системи управління підприємством

Становлення ринкової системи господарювання та розвиток досконалих конкурентних відносин між її суб'єктами в Україні вимагають впровадження одночасно керівного та керованого організаційно-економічного механізму, здатного забезпечити стабільне ефективне високоприбуткове функціонування найважливіших структурних одиниць – виробничих підприємств – та мобільно інтенсифікувати відтворювальні процеси як на локальному, так і на глобальному рівнях [89, с.92]. Отже, на практиці важливо знайти дійові напрямки підвищення ефективності функціонування підприємств. Для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація резервів підвищення ефективності та детальний аналіз їх значення для підприємства. Проблема визначення економічної ефективності діяльності підприємства пов'язана з визначенням відповідного критерію ефективності і формуванням системи показників. При цьому визначення загальної ефективності діяльності підприємства вимагає врахування багатьох чинників.

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямків (рис.3.2): 1) управління витратами і ресурсами; 2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності; 3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності [67, с.56]. Як бачимо, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Однак, найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю [34, с. 469-470]. Як вже відзначалося, результативність виробництва, як найважливіший компонент для визначення його ефективності, не варто тлумачити однозначно. Необхідно розрізняти: - кінцевий результат процесу виробництва, що відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, який вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах; -

кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства або іншої інтеграційної структури як первинної автономної ланки економіки, який включає не тільки кількість виготовленої продукції, а також її споживчу вартість.

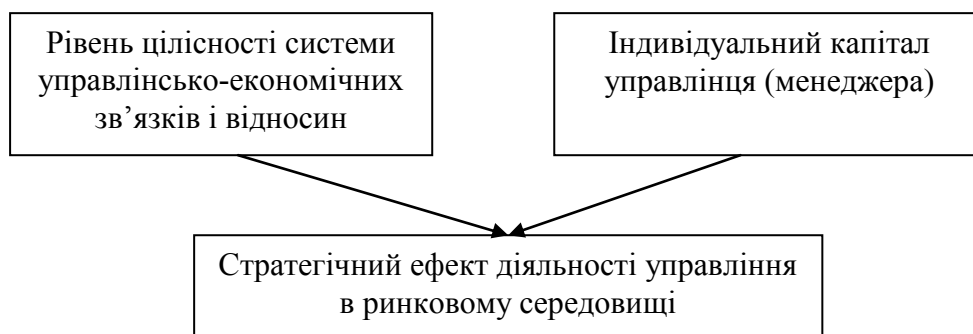


Рисунок 3.2. Напрями та заходи підвищення ефективності функціонування ТОВ «ДОКА»

Кінцевим результатом процесу виробництва (виробничо-господарської діяльності підприємства) за певний період часу є чиста продукція, тобто, новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток (прибутковість) [3, с. 150]. Критерій – це головна відмінна ознака й визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва (діяльності), відповідно до якого здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії та бути єдиним для всіх ланок суспільного виробництва чи господарської діяльності. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) ТОВ ДОКА» полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва (діяльності) стає зростання продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання. Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, ТОВ «ДОКА» доцільно дотримуватися певних принципів, а саме: - забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності; - відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів; - можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації); - виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва (діяльності) [3, с. 53-54]. Основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою цілого ряду показників, які поділяються на абсолютні та відносні. До абсолютних показників відносять прибуток підприємства, який іноді ототожнюють з поняттям «дохід», а до відносних – рентабельність підприємства [4, с. 179]. Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування

використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати відносним показником – рентабельністю. Відносні показники мають ту перевагу, що вони не перебувають під впливом інфляції, оскільки є різновидом співвідношення прибутку та вкладеного капіталу. Економічний зміст таких показників полягає в тому, що вони характеризують прибуток, який отримується з кожної гривні засобів, що вкладаються в підприємство [4, с. 186]. Рівень рентабельності всіх суб'єктів господарювання залежить від величини прибутку, товарної продукції, витрат виробництва, величини основних виробничих фондів і нормованих обігових засобів. Важливими факторами, які забезпечують зростання прибутку та рентабельності підприємства, слугують зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення фондівіддачі та рівня технічного прогресу, а саме: механізації та автоматизації трудомістких технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та ін. Якомога повніше врахування підприємством таких факторів сприятиме підвищенню ефективності його діяльності [4, с. 188]. Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства методологічно пов'язаний передусім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

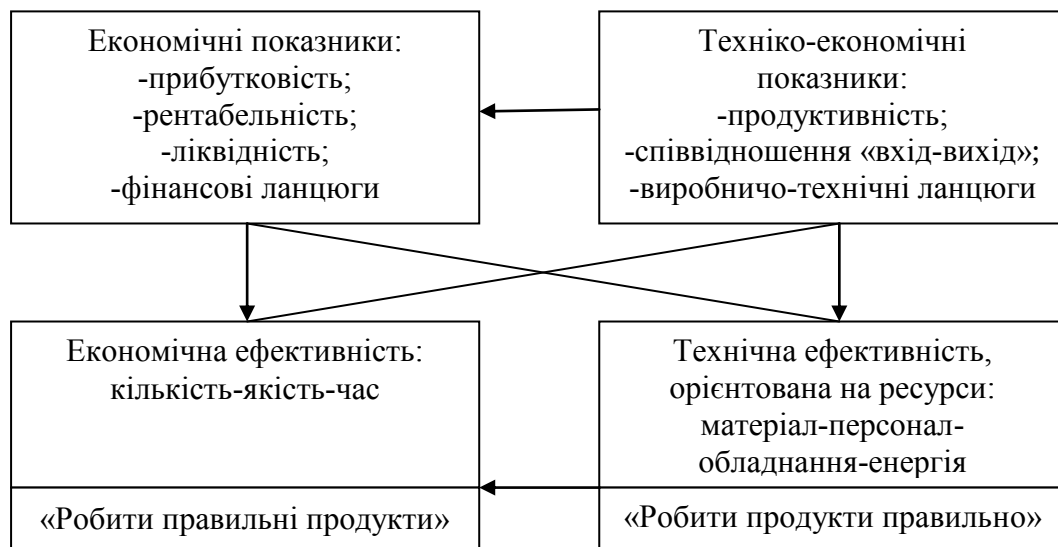
Визначення ефективності управління має базуватися на визнанні пріоритету якісних показників ефективності підприємницької діяльності порівняної з кількісними. Відповідні критерії оцінювання ефективності представлені на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Критерії оцінювання ефективності системи управління
ТОВ «ДОКА»**

З наведеного рис. 3.3 впливають такі цілі ефективності управління: фінансово-економічні – визначення прибутків (збитків), рентабельності та ліквідності; виробничо-технічні – обсяги виробництва, мінімізація періодів часу, якість продуктів та послуг.

Загальна ефективність може бути представлена як композиція зовнішньої та внутрішньої складової. Розмежування останньої відбувається за ознаками функціональних відмінностей цілісної системи управління підприємницькою діяльністю. При цьому зовнішня складова реалізується шляхом маркетингової діяльності, а внутрішня – у системі виробничого менеджменту. Конкретними напрямками реалізації зовнішньої складової ефективності управління стають за сучасних умов такі форми маркетингової діяльності, як організація рекламних підприємств, розробка політики збуту, формування фірмового стилю підприємництва (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Критерії оцінювання ефективності на підприємстві
ТОВ «ДОКА»**

Таким чином, ефективність управління ТОВ «ДОКА» можна представити у єдності та взаємодії таких складових [67, с.34]:

– отриманні загального економічного ефекту. Він знаходить свій вимір у традиційному співвідношенні витрат на управління (апарат управління, інформаційні технології, користування інфраструктурою зовнішнього

середовища – консалтингові, посередницькі, юридичні послуги тощо) та результативність підприємницької діяльності;

- досягненні ринкового ефекту. Його виміром є частка продукту та підприємництва на ринку, динаміка присутності фірми у конкурентному середовищі;

- отриманні інноваційного ефекту. Природним виміром цього ефекту є здатність безперервно оновлювати продукт, управляти змінами.

Взаємодія цих форм вираження результативності управління дає інтеграційний ефект як узагальнюючий показник впливу системи управління на макрорівні та пристосування їх до змін макроекономічного середовищ [89, с.56].

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності ТОВ «ДОКА», серед яких потрібно виділити технологію. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг).

Висновки до розділу 3

Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як результат ефективного функціонування такої управлінської системи. Узагальнення та систематизація дослідження дозволяє визначити основні етапи формування бізнес-моделі менеджменту підприємства ТОВ «ДОКА» (рис. 3.1). Побудована за таким алгоритмом модель дозволить підприємству сформулювати успішний механізм його діяльності. При цьому необхідно забезпечити життєздатність бізнес-моделі, в поєднання внутрішніх факторів та адаптацію до мінливих умов навколишнього середовища.

Автором запропоновано напрями процесу вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА», які базуються на засадах функціонального підходу з виокремленням організаційно-інформаційно-мотиваційної компонент. Напрями забезпечення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ДОКА» представлено на рис. 3.2.

Шляхи підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА» полягають у такому:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.
2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює деякі із сфер її функціонування.
3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування

кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію. 7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату робітниками.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогоднішній день в науковій літературі існує велика кількість визначень системи управління підприємством, кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті функціонування системи, її побудови, внутрішніх відносинах тощо. Система управління підприємством є сукупністю трьох підсистем: власне системи управління, системи, що управляється, та інформаційної системи.

Узагальнення різних підходів дало можливість запропонувати наступне визначення: ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої і керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства; яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

Критерії ефективності управління – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. Д. С. Сінк виділяє сім критеріїв результативності організаційної системи: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [6, с.45]. Причому для кожного напрямку оцінка цих критеріїв має відрізнятися, адже різні рівні організації відповідають за різні сфери обов'язків. Існує можливість виділення різних методів формування критеріїв ефективності, зокрема, монокритеріальної і полікритеріальної постановки завдань.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА» створене відповідно до чинного законодавства України за рішенням Установчих Зборів Засновників (протокол № 1 від «12» березня 2002 року) і діє на основі їх майна. Повна назва Товариства: Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОКА»; Скорочена назва Товариства: ТОВ «ДОКА». Місцезнаходження Товариства: 10001, Україна, Житомирська область, м. Житомир, вул. Баранова, 83 б. Товариство створене для задоволення суспільних потреб у випуску продукції, роботах, послугах в будівничий галузі, а також супутніх та інших галузях і

сферах їх реалізації на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Проведений горизонтальний аналіз показує, що прибутковість за валовим та чистим прибутком по ТОВ «ДОКА» характерна лише у 2022 та 2023 рр. – прибуток становив відповідно 34,8 та 418,7 тис. грн. Впродовж 2022-2023 рр. діяльність (реалізації продукції, операційна та вся фінансово-господарська) була прибутковою, проте, картина кардинально змінилась у 2024 році. Підприємство стало збитком, негативним чинником стало збільшення собівартості реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Зазначимо, що інші доходи по ТОВ «ДОКА» значно менші від доходів від основної діяльності. При цьому, основна діяльність ТОВ «ДОКА» у 2024 році є збитковою, тобто, прибуток у порівнянні з 2022 р. та 2023 р. зменшився на 438,8 тис. грн. або на 104,8 %. Отже, підсумовуючи результати аналізу складу, структури та динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «ДОКА» впродовж 2022-2024 рр., можна констатувати той факт, що на підприємстві відсутній ефективний менеджмент, зокрема, це стосується саме операційного менеджменту. Дослідивши показники платоспроможності та фінансової стійкості, можна зробити висновок, що керівництву слід звернути увагу на процеси, які відбуваються на підприємстві і вжити необхідних заходів щодо їх покращення, адже така тенденція може призвести до банкрутства та ліквідації підприємства.

Оцінивши ефективність системи управління ТОВ «ДОКА», ми дійшли висновку, що, в цілому, система управління підприємством функціонує не достатньо ефективно. Тому керівнику підприємства слід задуматись над питанням розробки заходів щодо підвищення ефективності системи управління діяльністю цього підприємства.

Головною особливістю управління підприємством за сучасних умов є те, що ефективна система управління – це, перш за все, система, що здатна забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін його бізнес-середовища за умов максимально можливого врахування запитів і задоволення потреб потенційних споживачів. Отримання прибутку має розглядатися виключно як

результат ефективного функціонування такої управлінської системи. Узагальнення та систематизація дослідження дозволяє визначити основні етапи формування бізнес-моделі менеджменту підприємства ТОВ «ДОКА» (рис. 3.1). Побудована за таким алгоритмом модель дозволить підприємству сформувати успішний механізм його діяльності. При цьому необхідно забезпечити життєздатність бізнес-моделі, в поєднання внутрішніх факторів та адаптацію до мінливих умов навколишнього середовища.

Автором запропоновано напрями процесу вдосконалення механізму забезпечення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА», які базуються на засадах функціонального підходу з виокремленням організаційно-інформаційно-мотиваційної компонент. Напрями забезпечення ефективності діяльності підприємства ТОВ «ДОКА» представлено на рис. 3.2.

Шляхи підвищення ефективності управління підприємством ТОВ «ДОКА» полягають у такому:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікацій та особистих якостей.
2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює деякі із сфер її функціонування.
3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.
4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.
5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.
6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки і переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на організацію.
7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату робітниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 1 (20). С. 69 -73.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручн. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів. Електронний ресурс : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2008. Ч1 389 с. Режим доступу : <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>
4. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2016. 398 с.
5. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. Електронний ресурс. Бібліотечний вісник. 2011. №4. Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. : Кондор. 2017. 428 с.
7. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
8. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.
9. Кушплер Л. Практики управління людськими ресурсами на українських підприємствах. Синергія. 2014. С. 4-17.
10. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. Т. 1. С. 78 - 80.
11. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність : монографія. К. : Вища школа, 2015. 265 с.
12. Смоляр Л. Г. Важливість стимулювання персоналу до творчої діяльності на виробничих підприємствах. Інвестиції : практика та досвід. 2018. № 11. С. 41-43.

13. Харун О. А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реальності, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 126 - 129.
14. Василик А. В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2015. Т.2. : Управління персоналом в організаціях. С. 158-164.
15. Єременко В. Соціальна економіка. 2-ге вид., адапт. і доп. К. : ІВЦ Держкомстату України, 2013. 351 с.
16. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів. К. : Академвидав, 2016. 488 с.
17. Meshoulam I. Proactive Human Resource Management. N.Y. 2010. Winter.
18. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Львів : «Новий світ-2000», 2014. 248 с.
19. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. Режим доступу до журн.: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.
20. Гавва В. Н. Потенціал підприємства : формування та оцінювання. К. : Центр навчальної літератури, 2012. 224 с.
21. Прокопишин Л. П. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2018р. №628. С. 628 - 633.
22. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 03.06.2010, (Відомості Верховної Ради України) ВВР, 2010, N 34.
23. Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. К. : «Академвидав», 2011. 416 с.
24. Нижник В. М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі у правління підприємством. Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар.

наук.-практ. конф., Тернопіль, 8-9 жовтня 2019 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 373 - 374.

25. Войнаренко М. П. До нової парадигми в оцінці суспільної праці та формуванні інтелектуального потенціалу нації. Національна еліта та інтелектуальний потенціал України. Львів : НО України, 2011. С. 25 - 26.

26. Дудок К. Еволюція поглядів на мотивацію праці в зарубіжній та українській економічній думці. Вісник Технологічного університету Поділля. 2019. № 2. Ч. 1. С. 69 - 73.

27. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.

28. Інвестування. Зайнятість. Освіта: Монографія / В. Г. Федоренко, М. Г. Чумаченко, Ю. М. Маршавін та ін. Всеукр. Союз сприяння інтеграції і інвестицій в економіку України. К. : Наук. світ, 2018. 517 с.

29. Захарова О. В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. 2019. Випуск 14. С. 52 - 56.

30. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.

31. Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства. Електронний ресурс. Інституціональний вектор економічного розвитку. 2018. Вип. 1 (2). Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_11.PDF.

32. Волков М. А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків. Інвестиції : практика та досвід. 2018. № 3. С. 34 - 36.

33. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : <http://www.niss.gov.ua/articles/451>.

34. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
35. Добрянська З. Підсумки роботи промислових підприємств за рік. Електронний ресурс. Інтернет-видання UA-Reporter.com. 2013. Режим доступу до журн. : <http://ua-reporter.com/novosti/129496>.
36. Дудукало Г. О. Організаційно-економічні передумови розвитку машинобудівної галузі в умовах структурної трансформації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2012. Ч І. С. 45 - 51.
37. Черевик Н. В. Сучасний стан та необхідність перебудови машинобудівного комплексу в Україні. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : http://www.confcontact.com/20110531/ek4_cherevik.htm.
38. Шифріна Н. І. Стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 394 - 415.
39. Савченко С. М. Конкурентоспроможність українського машинобудівного комплексу на зовнішніх та внутрішніх ринках. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 29. С. 20 - 29.
40. Черномазюк А. Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 2 (6). С. 91 - 99.
41. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти : монографія. О. А. Акімова, А. О. Болдак, П. К. Вавулін, С. В. Войтко, О. А. Гавриш та ін. Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. М. З. Згуровський. К. : НТУУ «КПІ», 2011. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку (2011). 220 с.
42. Концепція загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : <http://industry.gov.ua/static/promuslova-polituka-ukainu/info-pravovi-aktu>.