

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»
4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
Анастасії ДОЛИННОЇ

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК
(ПІБ рецензента)

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2023 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

Долинна А. Управління результативністю менеджменту підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження сутності результативності та показників результативності системи менеджменту. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та особливості управління результативністю менеджменту господарського товариства, запропоновано заходи щодо впровадження сучасних технологій підвищення результативності менеджменту.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: результативність, управління результативністю, система менеджменту, показники результативності, ефективність, сучасні технології.

ABSTRACT

Dollynna A. Managing the effectiveness of enterprise management. Manuscript. Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the essence of the effectiveness and performance indicators of the professional management system were carried out. In the second chapter, an analysis of the competitive environment and the peculiarities of management of the management performance of the business company was carried out, measures were proposed for the implementation of modern technologies for improving management performance.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

Keywords: performance, performance management, management system, performance indicators, efficiency, modern technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності результативності менеджменту.....	7
1.2. Принципи забезпечення результативності менеджменту підприємства.....	11
1.3. Формування показників результативності системи менеджменту.....	15
Висновки до першого розділу.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «ЄВРОКАМІН».....	20
2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства.....	20
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства	24
2.3. Аналіз управління результативністю менеджменту господарського товариства.....	31
2.4. Сучасні технології підвищення результативності менеджменту господарського товариства.....	35
Висновки до другого розділу.....	40
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

В умовах війни проблема забезпечення результативності менеджменту підприємства є актуальною. Післявоєнна відбудова економіки вимагає впровадження сучасних технологій управління підприємством та прийняття управлінських рішень зростання результативності.

В процесі управління результативністю менеджменту необхідно врахувати економічні, політико-правові, соціально-культурні, технологічні складові, які здійснюють вплив на стабільний розвиток підприємства. На результативність діяльності підприємства впливають різноманітні чинники, які створюють можливості чи загрози, а отже, в залежності від ситуації, можуть впливати позитивно або негативно. Важливим чинником результативності діяльності є система управління. Управління впливає на розвиток підприємства, а також, одночасно, трансформується в нову якість управління. Вдосконалення якості управління забезпечується шляхом використанням сучасних технологій, інноваційних інструментів та організаційних форм управління. З метою формування рекомендацій щодо результативності менеджменту підприємства досліджено проблеми управління результативністю у працях таких науковців як: П. Друкера, М.Х. Мескона, С.В. Мочерного, О. Трут.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління результативністю менеджменту підприємства в сучасних умовах.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності результативності менеджменту;
- визначити принципи забезпечення результативності менеджменту;
- охарактеризувати показники результативності професійної системи менеджменту;
- провести аналіз діяльності товариства в конкурентному середовищі;

- запропонувати заходи щодо впровадження сучасних технологій підвищення результативності менеджменту.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування господарського товариства управління результативністю менеджменту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів управління результативністю менеджменту в сучасних умовах.

Методи дослідження. Дослідження теоретико-методичних аспектів сутності результативності менеджменту та принципів забезпечення результативності менеджменту підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз результативності менеджменту господарського товариства проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем управління результативністю менеджменту.

Апробація результатів. Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

Структура роботи. У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження сутності результативності та показників результативності професійної системи менеджменту. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та особливості управління результативністю менеджменту господарського товариства, запропоновано заходи щодо впровадження сучасних технологій підвищення результативності менеджменту. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 55 сторінці. Робота містить 9 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел 33 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності результативності менеджменту

Результативність діяльності підприємства ґрунтується на підвищенні конкурентоспроможності товарів та послуг, наявності конкурентних переваг, збільшенні відносної частки ринки, одержання максимально можливого прибутку. Результативність менеджменту підприємства визначається стратегією бізнес-процесів та спрямована на вирішення соціальних завдань.

Управління результативністю менеджменту підприємства ґрунтується на:

- сучасних технологіях управління підприємством;
- постійному підвищенню кваліфікації персоналу;
- командній діяльності працівників;
- формуванні сильної організаційної культури;
- розвитку лідерських навичок менеджерів та працівників;
- капіталізації та інноваційній діяльності;
- формуванні цифрової грамотності;
- індивідуалізації праці;
- забезпеченні взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Управління результативністю підприємством сприяє професійному зростанню персоналу та спрямоване на досягнення ефективності підприємства. Завдяки управлінню формуються цілі та підходи щодо організації роботи персоналу для досягнення місії. Управління результативністю підприємства служить інструментом стратегічного управління, який втілює плани в бажаний стан. Основною конкурентною перевагою підприємства є якісно новий менеджмент та вміння професійно управляти результативністю підприємства.

Дослідження стосовно результативності менеджменту підприємства здійснювали вітчизняні та зарубіжні науковці. Погляди вітчизняних вчених щодо сутності поняття «результативність» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «результативність»

Автор	Визначення
Петрович Й. М. [1]	Результативність – це комплексний показник, що характеризує потенціальні можливості використання ресурсів, якими володіє організаційно-виробнича система на даний момент часу, для досягнення позитивного результату та своїх цілей.
Покропивний С. [2].	Результативність діяльності підприємства – це економічна категорія, яка визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством.
Терещенко Н. В., Яшин Н. С. [3]	Результативність – це міра досягнення результатів, адекватних встановленим і передбачуваним цілям, що задовольняють певні потреби зацікавлених сторін і створюють умови для постійного розвитку організації
Стадник В. В. [4]	Результативність системи менеджменту – це її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.
Економічний словник [1]	Результативність управління – це міра досягнення мети управління, очікуваного стану об'єкта управління; визначається значеннями вихідних параметрів, показників діяльності об'єкта управління.
Фінансово-економічний словник [1].	Результативність праці – це міра ефективності праці, що характеризується досягненням результату/мети трудової діяльності або мірою наближення до неї; визначається значенням показників, що відображають досягнутий кінцевий результат праці.
Тищенко А. Н. [5]	Результативність підприємства є узагальнюючим кількісним явищем, що виникає внаслідок ефективного здійснення діяльності і об'єднує більш конкретні кількісні явища, які відображають підсумкові показники роботи підприємства

Отже, наведені підходи до визначення сутності «результативність» характеризуються спільною думкою про те, це категорія, яка визначає рівень досягнення поставлених цілей та завдань. Результативність вимірюється ефективністю використання потенціалу, мінімізацією витрат та максимізацією прибутку.

В сучасних умовах результативність організації вимірюється:

- миттєвою реакцією на вплив чинників зовнішнього середовища;
- адаптацією внутрішнього потенціалу та мобілізацією ресурсів;
- ефективністю управлінських рішень;
- задоволенням інтересів усіх зацікавлених сторін;
- сприятливими умовами для розвитку підприємства.

Таким чином, результативність управління підприємства залежить, з однієї сторони, від внутрішніх умов та результатів праці, наявності капіталу та доходності від реалізації товарів та послуг, а з іншої сторони - від динамічних змін чинників зовнішнього середовища та їх впливу на кон'юнктуру ринку.

Зобразимо систему управління результативністю підприємства (рис. 1.1).

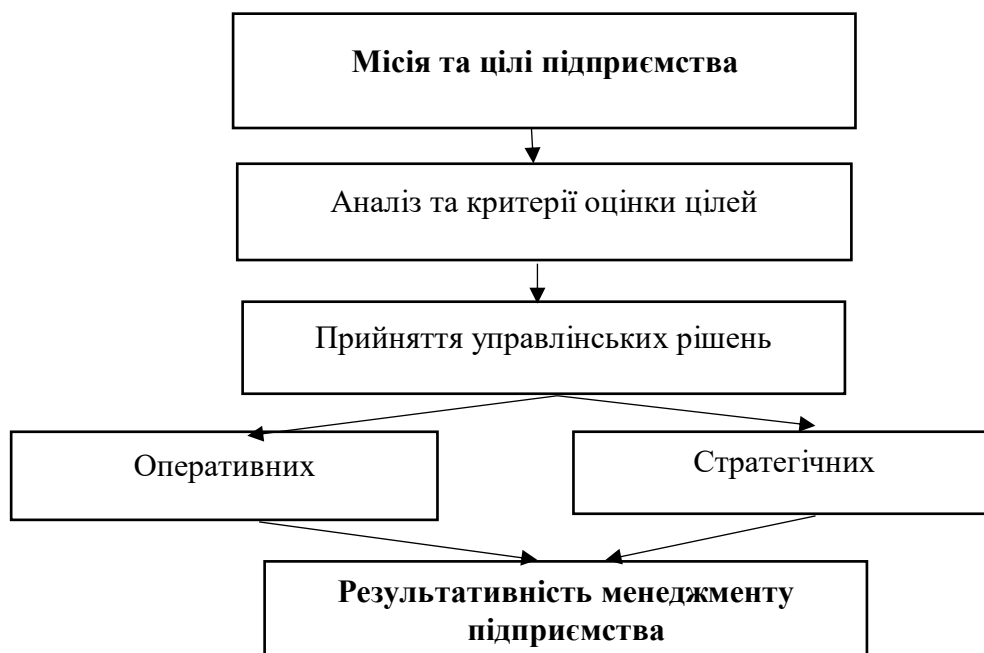


Рис. 1.1. Система управління результативністю підприємства [2, с. 108]

Результативність не завжди мають характеризувати лише кількісні показники. За умов забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організацій може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки [5, с.75]. Реалізація сучасних важелів управління результативністю менеджменту формує ефективність функціонування, сприяє накопиченню потенціалу та досягненню цілей підприємства. Формуючи систему управління результативністю підприємства,

слід враховувати, що кінцева результативність визначається рівнем забезпечення раціональної взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовищ, а також рівнем використання їхніх факторів, як основи формування конкурентних переваг управлінських структур [5, с.75].

Результативність управління підприємством характеризується процесом, який ґрунтується на концепції ефективності управління результатами, а саме: досяжність поставлених цілей, оптимальність організаційної структури управління, координація комунікаційних зв'язків, рівень підвищення кваліфікації персоналу та задоволення інтересів колективу та стейкхолдерів, максимізація прибутку та мінімізація витрат

Система поглядів на підходи щодо оцінювання ефективності управління підприємством зазнала суттєвих змін з огляду на впровадження нових методів менеджменту, здатних адаптуватися під мінливі умови зовнішнього середовища [5, с.75]. Сучасні умови функціонування ставлять вимоги щодо впровадження нових методів управлінської діяльності, які характеризують критерії результативності менеджменту щодо досягнення економічної доданої вартості підприємства або його структурних підрозділів. Цей підхід менеджменту, який заснований на управлінні вартістю, називається Value Based Management (VBM).

За допомогою VBM-менеджменту вимірюється ефективність управління підприємством за рахунок залучення капіталу та інвестицій в модернізацію виробництва. Таким чином, оцінку результативності управління підприємством можна проводити через визначення рівня його капіталізації, яку розглядають як процес перетворення ресурсів підприємства на капітал, який завдяки синергетичному ефекту може збільшуватися та створювати нову вартість, тобто нарощувати вартість бізнесу. Управління результативністю менеджменту підприємства має вагомим значенням, тому що можна не лише визначити сумарну ефективність діяльності підприємства та його структурних підрозділів, а й прогнозувати стратегію розвитку, визначити напрямки діяльності на перспективу, визначити ефективність використання потенціалу підприємства та рівень капіталізації.

1.2. Принципи забезпечення результативності менеджменту підприємства

Управління результативністю менеджменту підприємства ґрунтується на дотриманні принципів і правил, стилю та методів управління, які менеджери повинні усвідомлювати та використовувати у своїй діяльності. Під принципами управління розуміють правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації [6, с. 80]. Завдяки дотриманню принципів управління менеджери:

- планують норми поведінки персоналу;
- встановлюють правила дій та ставлення до роботи кожним працівником;
- організовують та координують діяльність структурних підрозділів;
- узгоджують та регулюють діяльність персоналу;
- приймають та реалізують ефективні управлінські рішення;
- використовують адаптивні методи управління персоналу;
- оцінюють ефективність результатів діяльності підприємства.

Формування принципів управління здійснюється під впливом місії та цілей, пріоритетів та цінностей, філософії та організаційної культури підприємства. Принципи управління результативністю менеджменту є узагальненням позитивного управлінського досвіду та базується на дотриманні законів та закономірностей розвитку суспільства.

Головна увага в управлінні результативністю менеджменту спрямовується на людей, які об'єдналися задля спільної мети, свідомо координують свою діяльність та використовують інтелект для реалізації суспільних та індивідуальних цілей. Сучасна парадигма результативності менеджменту полягає в тому, що розвинене інтелектуальне суспільство потребує інтелектуального управління, тобто управлінська діяльність зорієнтована на ефективному використанні інтелектуальних ресурсів підприємства. На початку XXI ст. головне – це робити знання продуктивними [5, с. 76].

Сучасні принципи результативності менеджменту підприємства мають

забезпечити розвиток потенціалу людини та спрямувати його інтелект на користь підприємства. Принципи забезпечення результативності менеджменту підприємства на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Принципи забезпечення результативності менеджменту [7, с. 56]

Управління результативністю менеджменту підприємства передбачає зосередження зусиль менеджера на:

- навчанні та підвищенні кваліфікації працівників;
- спільній взаємодії усіх внутрішніх ресурсів підприємства та досягненні синергетичного ефекту в процесі діяльності;
- довірі та чесних «правил гри» у відносинах в колективі та партнерами;
- стимулюванні та мотивації персоналу до саморозвитку та участі в управлінні підприємством;

- формувати сильну організаційну культуру, яка сприятиме налагодженню формальних та неформальних зв'язків персоналу;
- розвиток позитивного морально-психологічного клімату;
- підвищення креативності ідей та творчого ставлення до виконання обов'язків кожним членом організації.

У процесі дослідження сучасних концепцій забезпечення результативності менеджменту на підприємствах зауважено, що активно впроваджується принцип управління діяльністю, який ґрунтується на тайм-менеджменті. Впровадження тайм-менеджменту на підприємствах дозволяє не лише покращити процеси планування, організування, контролювання та координування діяльності, але і сприяє вирішенню низки проблем, зокрема дозволяє визначити пріоритетність та першочерговість завдань, які необхідно досягти, правильно розподілити робочий час та повноваження менеджерів. [9]

Управління результативністю менеджменту на підприємстві здійснюється за допомогою ризик менеджменту, який ґрунтується на концепції управління ризиками. Ризик менеджмент формується з таких елементів:

1) стратегічного менеджменту, який включає місію, цілі, завдання, процедуру, тактику, ресурси, технології, комунікації, інформацію, бізнес-процеси.

2) управлінських рішень, які ґрунтуються на компетентності менеджерів, методах управління, способах використання інформації, процесах формування обґрунтованих управлінських рішень відповідно до чинного законодавства;

3) моніторингу і аналізу, базою для яких є здатність миттєво реагувати на зовнішні ризики, вміти ідентифікувати характер впливу загроз та визначати ймовірність настання події;

4) бізнес-процесу, елементами якого впровадження інновацій, цифрових технологій, внесення коригуючих дій, диверсифікація та реорганізація виробництва.

Результативність менеджменту на підприємстві досягається також шляхом впровадження концепції гнучкого менеджменту, оскільки цей принцип

управління в сучасних умовах є актуальним та здійснюється в умовах розвитку цифрових технологій. Принцип гнучкого менеджменту спрямований результати управлінської діяльності щодо якості праці персоналом підприємства.

В основі управління результативністю менеджменту лежить принцип бренд-менеджменту, який сприяє підвищенню реалізації товарів та послуг, що позитивно позначається на результатах діяльності підприємства.

Реальний механізм впровадження принципів управління результативністю підприємства полягає у постійному вдосконаленні власної діяльності, так і діяльності підприємства загалом. Менеджери усіх рівнів повинні володіти не лише формальною владою, але і мати неформальну – бути лідером [8, с. 84]. Зрозуміло, що сучасні принципи забезпечення результативності менеджменту підприємства висувають високі професійні вимоги до суб'єкта управління результативністю, тобто менеджерів усіх рівнів, які повинні підтримувати пропозиції колективу, зважати на їхні потреби, сприяти розвитку та вдосконаленню праці кожного працівника, фокусувати увагу на цінностях підприємства.

Завдання управління результативністю менеджменту підприємства полягає у забезпеченні конкурентних переваг людського капіталу. Персонал підприємства є унікальним, а тому скопіювати, практично, неможливо. Саме ця неповторність робить підприємство винятковим, що є найбільшою конкурентною перевагою. Інтелектуальний капітал організації вимагає розвитку – створення «сукупного обсягу знань, навичок і здібностей індивідів, накопичуваних фірмою з плином часу і складових її характерну компетенцію» [10, с. 112].

Результативність менеджменту досягається шляхом найму на роботу цінного працівника з позиції конкурентних знань та навичок. Наявність на підприємству єдиного комплексу з ключовими HR-процесами сприятиме кадровому забезпеченню, розвитку персоналу, формуванню навичок та поведінкових установок працівника, управлінню знаннями, ефективному застосуванню компетенцій для досягнення високих результатів.

1.3. Формування показників результативності системи менеджменту

Результативність системи управління підприємством залежить від уміння менеджера створити команду, яка здатна креативно мислити та шукати шляхи підвищення конкурентних переваг. Забезпечення результативної діяльності підприємства досягається шляхом гармонізації організаційної культури та стратегії розвитку управління персоналом.

Сучасна система управління результативністю відображає діалектичний розвиток, аналіз й відбір найефективніших технологій та інструментів менеджменту на всіх етапах його історичного розвитку, враховуючи нинішні соціально-економічні реалії [13, с. 115]. Забезпечення результативності підприємства базуються на концепції менеджменту:

1) концепція процесно орієнтованого управління спрямована на формування бізнес-процесів, які здійснюються на підприємстві та забезпечують результативне управління;

2) концепція управління за цілями ґрунтується на виконанні цілей та завдань, які прийняті у процесі управління, впливає на мотивацію та стимулювання персоналу з метою підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективного розвитку та капіталізації);

3) концепція контролінгу покликана сприяти досягненню цілей розвитку підприємства зокрема шляхом співставлення планових та звітних показників;

4) концепція управління якістю забезпечує оптимальний рівень якості товарів чи послуг, які здатні задовольняти потреби споживачів.

Під час формування показників результативності системи менеджменту варто керуватися такими принципами:

- показники повинні відображати результати та ситуацію, яка оцінюється;
- узгодження індивідуальних результатів з загальною результативністю;
- використання цільових показників для узгодження з реальними результатами;
- встановлення компетенцій працівника та вимог до його роботи;

- наявність фактичних показників діяльності;
- об'єктивність та достовірність оцінки результативності.

Застосування сучасних концепцій менеджменту на підприємствах сприяє зростанню економічних результатів діяльності та підвищенню їх конкурентоспроможності [14]:

1) концепція кайдзен-менеджменту, основна спрямованість якої полягає у безперервності реалізації процесу планування, контролювання та регулювання діяльності і бізнес процесів, що проходять на підприємствах;

2) концепція тотального контролю за якістю продукції та послуг;

3) концепція бенчмаркінгу, в основу якої закладено встановлення, аналізування і впровадження технологічних, технічних та організаційних інструментів оптимізування бізнес процесів на підприємствах, базуючись при цьому на досвіді підприємств конкурентів;

4) концепція LEAN технологій, яка націлена на:

а) зниження та поступове усунення витрат, пов'язаних із недосконалою організованою виробничою діяльністю;

б) удосконалення структури виробничих запасів підприємств; посилення взаємодії між підприємствами та їх партнерами;

д) реагування в контексті виявлення змін у попиті на продукцію чи послуги підприємств; вивчення ланцюга формування доданої вартості.

Під час формування показників результативності системи менеджменту варто дотримуватися критеріїв SMART, тобто вони повинні бути: конкретними, достовірними, вимірюваними, досяжними, орієнтованими в часі, створювати забезпечуючі умови для досягнення результату. Збалансована система показників управління результативністю є основою інтеграційного планування, розподілу ресурсів, складання бюджету, трансформації планів у конкретні результати діяльності. Для ефективного реалізації бізнес-стратегії необхідна система контролю, модель знань та принципів управління, які визначають процес і прийняття рішень та заходів.

Управління та оцінювання результативності організації передбачає формування сукупності критеріїв, які відображають ступінь розвитку підприємства до бажаного стану. Перелік показників, які характеризують результативність діяльності підприємства (табл. 1.2)[16, с. 208]:

Таблиця 1.2

Критерії показників результативності системи менеджменту

Класифікаційні ознаки	Зміст показника		
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	1. Темпи зростання загальних результатів діяльності (обсяги виробництва та реалізації продукції, відносної частки ринку, сума одержаного прибутку)	
		2. Рівень загальної рентабельності, рентабельності від реалізації, рентабельності на вкладений капітал	
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості	
		4. Коефіцієнт платоспроможності та ліквідності	
		5. Витрати на 1 грн. товарної продукції	
	Часткові критерії ефективності	Показники ефективності використання трудових ресурсів	1. Темпи зростання продуктивності праці
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту заробітної плати
			3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті підвищення продуктивності праці
		Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів	1. Фондовіддача
			2. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів
3. Коефіцієнт співвідношення збільшення товарної продукції до зростання оборотності оборотних коштів			
4. Матеріаломісткість продукції			
Якісні показники			1. Підвищення рівня якості продукції та послуг
	2. Забезпечення персоналом підприємства		
	3. Поліпшення умов праці працівників		

Формування переліку критеріїв показників результативності системи менеджменту здійснюється експертним шляхом. Під час формування сукупності критеріїв доцільно вивчати зміст кожного з них та комбінувати таким чином, щоб уникнути дублювання, показники повинні відображати стратегію та систему цілей підприємства, бути доступними для отримання результатів, здатними розширювати спектр досліджень, лаконічними та доступними для розрахунків.

Цілісної методології формування критеріїв результативності підприємства не вироблено, проте, під час, досліджень варто враховувати такі ключові чинники успіху: задоволення попиту споживача, інновації та нововведення, продуктивність праці, кошторис витрат та калькуляція робіт та послуг, мотивація та стимулювання праці персоналу, компетентність менеджерів, результативність управлінських рішень, соціальна відповідальність перед колективом та суспільством.

Сучасна концепція управління зорієнтована на результат та загальний менеджмент якості (TQM), який спрямований на задоволеність інтересів усіх зацікавлених сторін: власників, персоналу підприємства, клієнтів та споживачів, постачальників, кредиторів, контактної аудиторії. Менеджмент підприємства покликаний гармонізувати внутрішній потенціал для виробництва товарів та послуг та задоволення потреб усіх учасників процесу шляхом розподілу вигоди від досягнутих результатів.

Система ключових показників результативності – це інструмент моніторингу індивідуальної чи групової результативності [18, с. 51]. Варто пам'ятати, що умовою успішної реалізації показників результативності системи менеджменту є залучення персоналу у процес їх формування. На підставі розробленої менеджерами стратегічної карти розвитку та стратегічних цілей персонал вибирає перелік показників, які найбільш адекватно відображають ступінь досягнення місії підприємства. Процес планування результативності дозволяє визначити вектор розвитку підприємства та узгоджувати загальні показники результативності з індивідуальними планами розвитку персоналу.

Формування показників результативності системи менеджменту за участю персоналу призначена для об'єднання зусиль та відповідальності персоналу з метою підвищення ефективності діяльності. Управління результативністю менеджменту забезпечується демократичним стилем управління, наявністю сучасного методичного інструментарію та оптимізацією управлінських рішень.

Висновки до першого розділу

Управління результативністю менеджменту є сучасним етапом розвитку економічної ефективності підприємства, яка ґрунтується на сучасних чинниках створення вартості підприємства та принципах її забезпечення. Розглянувши теоретично-методологічні аспекти управління результативністю можна сказати, що інструментом досягнення успіху сучасного підприємства є:

- комплексний процес управління персоналу з орієнтацією на лідерство, командну роботу, підвищення кваліфікації та розвиток персоналу, мотивацію та стимулювання праці;
- стратегічне управління підприємством, яке трансформує стратегію у результати діяльності.

Сучасна парадигма управління результативністю менеджменту підприємства ґрунтується на базових принципах і правилах. Ключовий акцент в управлінні результативністю менеджери повинні ставити на людей, які наділені інтелектом, здатні критично мислити та самостійно ухвалювати рішення, мають суб'єктивні інтереси, роблять індивідуальний та колективний внесок у досягнення організаційних цілей, шукають можливості вдосконалення праці, що є найважливішим джерелом результативності менеджменту.

Управління результативністю менеджменту полягає у ефективності діяльності підприємства. Важливим аналітичним інструментом діагностики результатів підприємства є зростання вартості капіталу. Концепція управління результативністю допомагає менеджерам встановити значимість того чи іншого чинника для вимірювання результативності підприємства. Сучасними чинниками досягнення успіху в управлінні результативністю менеджменту є:

- професійність менеджерів усіх рівнів;
- управління знаннями та інвестування в інтелектуальний потенціал;
- розвиток цифровізації управління та персоналу;
- виокремлення основних критеріїв і показників результативності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ТЗОВ «ЄВРОКАМІН»

2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства

В умовах повномасштабної війни суб'єкти підприємницької діяльності ставлять перед собою завдання зберегти бізнес та робочі місця, зменшити негативний вплив зовнішніх чинників на внутрішнє середовище. Важливою складовою забезпечення безпеки бізнесу є менеджери підприємства, які завдяки професіоналізму, наявності вагомих знань та досвіду розкривають потенціал персоналу для розвитку організації. Бізнесмени під час війни часто переорієнтовують підприємство на соціальну складову, тобто завдяки участі колективу зберігають можливість стійкого функціонування.

Працюючи в кризу малий та середній бізнес демонструють підтримку суспільству та забезпечують споживачів необхідними товарами та послугами, сплачують податки, піднімають економіку та обороноздатність країни. Нескорені українці продовжують одержувати задоволення від улюбленої кави, піднімають якість життя, працюють і донатять на ЗСУ.

На початку повномасштабної війни уряд екстрено впровадив важливі регуляторні інструменти, які сприяли зменшенню податкового навантаження на бізнес та стимулювати розвиток малого підприємництва. Зокрема, уряд дав «зелене світло» платникам податку з оборотом до 10 млрд грн із необмеженою кількістю працівників перейти на третю групу спрощеної системи оподаткування. Перевагою було те, що малі підприємства не сплачували ПДВ і податок на прибуток, а сплачували 2-відсотковий податок із доходу від реалізації продукції та послуг. До такої категорії малих підприємств належить Товариство з обмеженою відповідальністю «Єврокамін». Крім того, передбачено розширений перелік операцій, які звільняються від податкового зобов'язання.

Відбулась певна лібералізація митного законодавства, зокрема частково скасовано обов'язкові платежі при імпорті товарів та автомобілів [20, с. 129].

Стаття 65 Господарського кодексу України передбачає, що управління підприємством здійснюється на підставі статуту та установчого договору шляхом поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна та участі в управлінні трудовим колективом [21, с. 227].

ТзОВ «Єврокамін» є офіційним представником провідних європейських виробників Aflamo, TAGU, HITZE, DEFRO Home, NORDflam, Kami, Infire, Parkanex, GlammFire, Hansa, A.Caminetti, BeFHome, Bronpi з продажу та обслуговування сучасного опалювального устаткування. ТзОВ «Єврокамін» - це соціально-економічна організація, яка створена з метою надання робіт та послуг для задоволення потреб ринку та одержання прибутку. ТзОВ «Єврокамін» в процесі своєї діяльності здійснює матеріальне та соціальне забезпечення працівників та бере участь у виконанні регіональних програм розвитку.

Основними напрямками діяльності ТзОВ «Єврокамін» є:

- гуртова та роздрібна торгівля опалювальним устаткуванням та приладдям до нього;
- роздрібна торгівля шляхом поштового замовлення або через мережу інтернет.

Загалом, ТзОВ «Єврокамін» займається діяльністю, яка не суперечить чинному законодавству та впливає з предмету його діяльності для виконання місії організації, тобто в повному обсязі задовольняти потреби споживачів ринку шляхом якісного виконання робіт та послуг з метою забезпечення стабільності бізнесу. ТзОВ «Єврокамін» має відкритий в банку розрахунковий рахунок, складає самостійний баланс, є печатка та штамп з власною назвою та фірмову символіку.

Господарська діяльність ТзОВ «Єврокамін» базується на таких принципах:

- забезпечення економічної багатоманітності та рівний захист державою усіх суб'єктів господарювання;
- свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом;

- вільний рух капіталів, товарів та послуг на території України;
- самостійність фінансування витрат та розвиток.

Власний капітал ТзОВ «Єврокамін» формується за рахунок:

- основних та оборотних засобів, грошових коштів, рухомого та нерухомого майна та інших майнових прав, які становлять власність засновників;
- придбаних основних та оборотних засобів та коштів на розрахунковому рахунку, які одержані в результаті діяльності.

Розглянемо організаційну структуру ТзОВ «Єврокамін» (рис. 2.1).

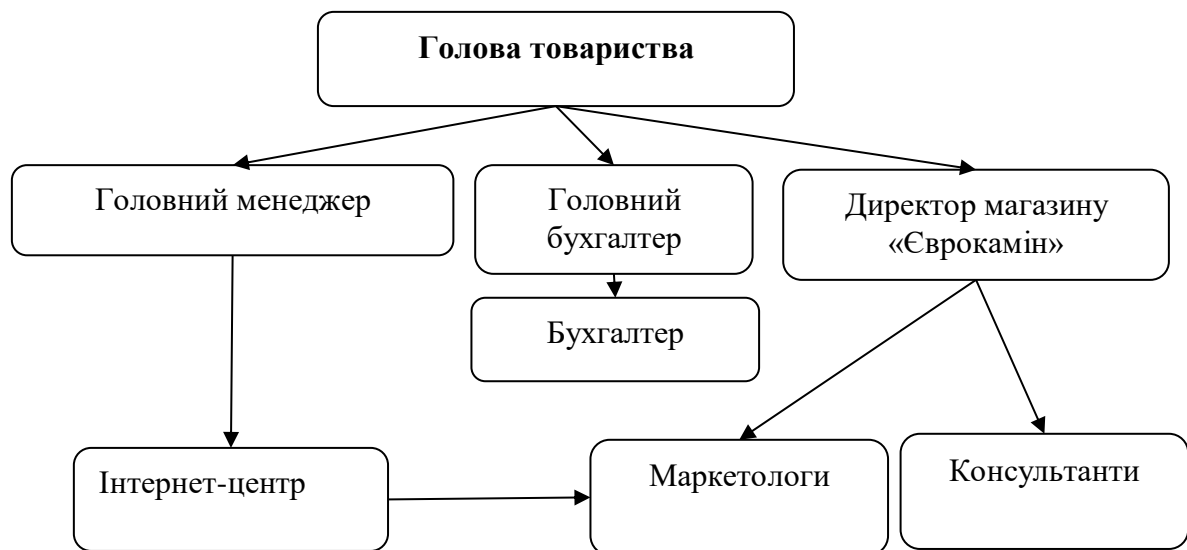


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Єврокамін»

В процесі діяльності ТзОВ «Єврокамін» використовує лінійно-функціональний тип організаційної структури управління, яка відповідає таким принципам:

- економічної ефективності, тобто витрати на утримання структури організації мають бути мінімальними та окупитися;
- оптимальності та раціональності, завдяки чому забезпечується комунікаційний зв'язок між ланками управління та структурними підрозділами);
- оперативності та надійності. Управлінські рішення та інформаційні блоки повинні безперешкодно чітко та правильно надходити до усіх учасників

господарського товариства, за винятком інформації з обмеженим доступом або комерційної таємниці.

Управління результативністю менеджменту ТзОВ «Єврокамін» передбачає процес прийняття рішень та розв'язання проблем, які визначають:

- місію та деталізовані цілі розвитку;
- пріоритетність, черговість та послідовність напрямків та шляхів вирішення завдань;
- прийняття першочергових заходів уникнення загроз;
- забезпечення необхідними ресурсами;
- контроль за виконанням поставлених завдань.

Отже, завдяки сформованій організаційній структурі реалізується зміст кожної функції управління через прийняття управлінських рішень стосовно розвитку різних напрямків діяльності підприємства. Результативність менеджменту залежить від компетентності менеджерів усіх рівнів та вмінням реалізувати функції управління (рис. 2.2).

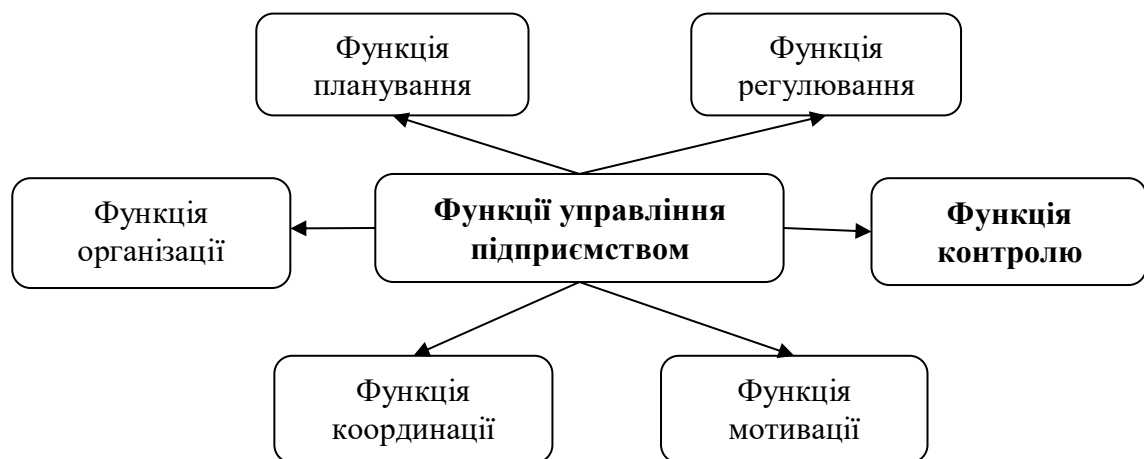


Рис. 2.2. Основні функції управління підприємством [23, с. 114]

Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати управлінський вплив. За ознакою інваріантності розрізняють загальні (ключові) функції, що розкривають склад процесу

управління, і специфічні (конкретні) функції, що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності [25, с. 249].

Особливість системи забезпечення результативності менеджменту полягає в досягненні місії підприємства – це одержання прибутку та задоволення потреб та інтересів усіх учасників зовнішнього та внутрішнього середовища: власників, персонал, споживачів, кредиторів, постачальників, конкурентів, контактну аудиторію. Управління результативністю менеджменту підприємства спрямована на виконання місії, яка передбачає виконання таких завдань:

- формування ефективного стратегічного курсу;
- конкретизація стратегічного плану та скерування завдань виконавцям;
- формування професійного складу персоналу;
- організація, контроль та виконання завдань персоналом підприємства;
- підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства

Економіка України перебуває у скрутному становищі, тому що зіткнулася з повномасштабним військовим вторгненням росії. Спостерігаються зменшення виробництва продукції, яка становила основу експортного потенціалу України. Крім того, відбувається міграція професійних кадрів за кордон, що завдає потужного удару по усіх напрямках економічної системи. Задля надійного економічного тилу важливо, щоб малий та середній бізнес розвивався завдяки професійному управлінню усіх рівнів, які здатні розробити адаптивні стратегічні плани, обґрунтувати управлінські рішення та забезпечити ефективність практичної реалізації завдань.

Сьогодні ТзОВ «Єврокамін» ставить пріоритетним завданням:

- нарощувати обсяги наданих робіт та послуг;
- розширювати напрями діяльності та ринки збуту товарів та послуг;
- забезпечувати суспільство робочими місцями;

- вчасно виплачувати винагороду персоналу за виконану роботу;
- одержувати прибуток та сплачувати податки;
- сприяти спроможності держави успішно відбудовуватись економіку

України.

З метою виконання намічених завдань необхідно досліджувати чинники зовнішнього середовища та ймовірність їх впливу на сильні та слабкі сторони підприємства. Процес дослідження середовища ТзОВ «Єврокамін» передбачає вивчення таких складових:

- зовнішнього середовища, а саме вплив чинників макросередовища;
- проміжного середовища, що включає вивчення впливу чинників мікросередовища;
- внутрішнього середовища підприємства, який передбачає аналіз потенціалу підприємства.

Розглянемо чинники, які характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище ТзОВ «Єврокамін» (рис. 2.3).

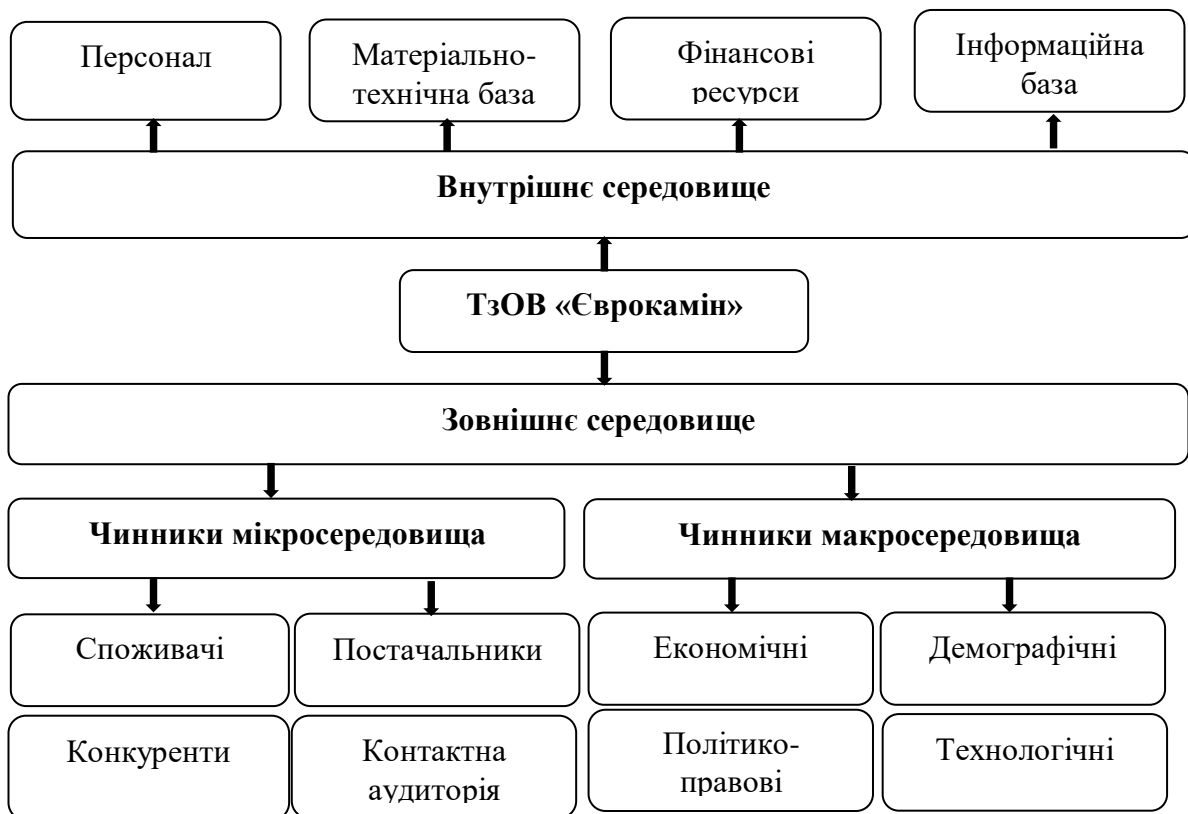


Рис. 2.3. Структурна схема внутрішнього та зовнішнього середовища [26, с. 28]

Зовнішнє середовище є джерелом інформації та забезпечуваною умовою функціонування підприємства, яке перебуває в постійному зв'язку із зовнішніми учасниками ринку та забезпечує підприємство внутрішній потенціал необхідними ресурсами. В умовах обмеженості можливостей та ресурсів завданням підприємства є стратегічне управління для досягнення цілей та розвитку на довгострокову перспективу.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає постійний контроль зовнішніх чинників, які можуть вплинути на діяльність підприємства через потенційні загрози або можливості. Для визначення конкурентного середовища та ринкових позицій ТзОВ «Єврокамін» проведемо SWOT-аналіз в контексті ідентифікації можливостей та загроз (табл. 2.1). Експертним шляхом визначають критерії впливу зовнішніх чинників та оцінюють можливість настання даної події.

Таблиця 2.1

Аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «Єврокамін»

Можливості				Загрози			
Чинники	Зважений бал	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей	Чинники	Зважений бал	Ймовірність реалізації	Вплив можливостей
1.Технологічні новації	30	5	6	1.Коливання курсу валют	42	6	7
2.Зростаючий попит	56	8	8	2.Демографічна криза	15	5	3
3.Невелика конкуренція	10	2	5	3.Зміна законодавства	4	2	2
4.Привабливі закупівельні ціни	30	6	6	4.Зменшення платоспроможності	25	5	5
5.Державні гранти на бізнес	8	8	4	5.Економічна криза	24	4	6
6.Цифровізація населення та інтернет-бізнесу	24	8	8	6.Військово-політична нестабільність	45	9	8
7.Привабливість сектору	35	5	7	7.Поява замінників	10	5	2
8.Податкові канікули	42	6	7	8.Зміна смаків клієнтів	2	2	5
9.Стабільність галузі	63	7	9	9. Поява конкурентів	1	5	6

Побудуємо матрицю можливостей та проведемо оцінку впливу його чинників на конкурентний стан ТзОВ «Єврокамін» (рис. 2.4).

		Вплив можливостей на фірму					
		Сильний		Помірний		Малий	
Ймовірність реалізації	10	* 2 *9 *6		* 5			
	Висока	*7 *8		* 1 * 4			
	Середня			* 3			
Низька							
10		7		4		1	

Рис. 2.4. Матриця можливостей

Отже, аналіз матриці можливостей дає підстави зробити такі висновки:

- зростаючий попит на опалювальне устаткування та залізні каміни, цифровізація населення та розвиток інтернет-бізнес, стабільність галузі перебуває в зоні високої ймовірності реалізації можливостей та сильного впливу на підприємство, тому ці чинники необхідно враховувати в управлінських рішеннях розвитку ТзОВ «Єврокамін»;

- помірний вплив та середню ймовірність реалізації на господарське товариство має можливість одержання державного гранту на бізнес, а тому варто скористатися такою можливістю та взяти участь у грантових програмах;

- привабливість сектору та податкові канікули дають господарському сильний вплив на діяльність підприємства і середню ймовірність реалізації, тому потрібно на повно скористатися такими можливостями;

- технологічні новації та привабливі закупівельні ціни впливають помірно на діяльність підприємства з середньою ймовірністю реалізації можливостей, в результаті варто приділити цим чинникам належну увагу.

Проведено дослідження впливу зовнішніх загроз підприємства та ймовірність їх реалізації на господарське товариства, внаслідок чого побудуємо матрицю загроз та зробимо висновки (рис. 2.5).

		Вплив загроз на фірму			
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі	
Ймовірність загрози	Висока	*6			
	Середня	*1	*4 *9	*7 *2	
	Низька		*5 *8	*3	
		10	7	4	1

Рис. 2.5. Матриця загроз ТзОВ «Єврокамін»

За результатами матриці загроз можна зробити висновок, що:

- найбільшою загрозою для господарського товариства є загроза фізичного знищення внаслідок ракетних атак. З цією метою необхідно вибудувати алгоритм дій в період ракетних атак та забезпечити укриття для персоналу та окремих цінностей.

- внаслідок інфляції є ймовірність коливання курсу валют, які мають середню ймовірність реалізації та руйнівний вплив. Оскільки придбання опалювального устаткування здійснюється за іноземну валюту, тому зростання курсу валют впливає на попит та можливості споживачів.

- зменшення платоспроможності населення та поява нових конкурентів чинить тяжкий вплив на діяльність підприємства із середньою ймовірністю реалізації. Нехтувати цими чинниками не треба, важливо постійно підвищувати конкурентні переваги ТзОВ «Єврокамін».

- інші чинники потрапили в квадрант з низькою ймовірністю реалізації та легкими наслідками впливу загроз.

Внутрішнє середовище характеризується видимим та невидимим потенціалом ТзОВ «Єврокамін». Ефективність підприємства ґрунтується на сильних та слабких сторонах господарського товариства та адаптації потенціалу до впливу зовнішніх чинників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз внутрішнього середовища ТзОВ «Єврокамін»

Сильні сторони	Зважений бал	Слабкі сторони	Зважений бал
Попит на товари та послуги	10	Невеликий асортимент послуг	3
Позитивна репутація	7	Недотримання тайм-менеджменту	6
Конкурентна ціна	6	Зростання цін на товари та послуги	5
Висока якість послуг	8	Недосконала структура управління	7
Прибутковість та ліквідність	6	Слабкий маркетинг	6
Оборотність обігових коштів	5	Децентралізація управління	5
Кваліфікований персонал	8	Спеціалізація послуг	5
Разом	50	Разом	37

Проведений аналіз внутрішнього середовища стосовно сильних та слабких сторін ТзОВ «Єврокамін» дає підстави зробити такі висновки:

- технологічні можливості господарського товариства та висока якість надання послуг позитивно характеризує виробничий потенціал підприємства;

- сильними сторонами господарського товариства є підвищення кваліфікації персоналу, здатність менеджерів забезпечити безпеку персоналу, своєчасно виплачувати винагороду за виконану роботу;

- економічна складова потенціалу господарського товариства характеризується прибутковістю та ліквідністю, здатністю до розвитку, що відноситься до переваг організації;

- слабкими сторонами господарського товариства є недосконала організаційна структура в контексті розвитку маркетингової політики;

- не впроваджено сучасні інструменти управління персоналу, а в результаті не в повному обсязі розкривається людський потенціал організації.

Використовуючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища будуємо матрицю SWOT-аналізу з метою визначення стратегічної поведінки (рис. 2.6).

	Сильні сторони > слабкі сторони	Слабкі сторони > сильні сторони
Можливості > Загрози	«СiМ» ТзОВ «Єврокамін»	«СлМ»
Загрози > Можливості	«СiЗ»	«СлЗ»

Рис. 2.6. Матриця SWOT- аналізу ТзОВ «Єврокамін»

Отже, за допомогою матричного методу SWOT-аналізу проведено оцінку стану ринкових позицій та конкурентоспроможності господарського товариства. Завдяки рекомендованих стратегій здійснюються заходи щодо адаптації внутрішнього потенціалу до мінливих умов зовнішнього середовища з метою зміцнення конкурентних позицій. Під час проведенні SWOT-аналізу ТзОВ «Єврокамін» визначено, що господарське товариство володіє сильним виробничим, організаційним та фінансовим потенціалом, функціонує на перспективному ринку, що дає підстави рекомендувати агресивну стратегію розвитку. Сприятливі фінансові можливості дозволяють розширити сферу діяльності та проводити диверсифікацію товарів та послуг. Стратегія диверсифікації передбачає освоєння нових ринків з одночасною зміною окремих напрямків діяльності. Це дозволить ТзОВ «Єврокамін» ефективно вкладати капітал, одержати прибуток та забезпечити стабільність функціонування.

2.3. Аналіз управління результативністю менеджменту господарського товариства

Інструментами менеджера у досягненні високих результатів діяльності та виконання основної місії є впровадження системи управління результативністю. Суб'єктами стратегічного управління є топ-менеджери, які визначають спроможність менеджменту реалізувати стратегію бізнесу. Управління результативністю визначає вектор розвитку організації та створює умови для трансформаційного процесу планів у фактичний результат діяльності.

Управління результативністю менеджменту не має єдиного процесу забезпечення ефективності, усі учасники повинні брати участь у напрямку досягнення сальдо між планами та результатами, постійно контролювати вектор діяльності, потенціал та гнучкість організації.

Управління результативністю менеджменту передбачає знайти такий набір елементів потенціалу, які дозволяють визначити пріоритети та гармонізувати діяльність організації з корпоративною стратегією. Сутність управління результативністю полягає в прийнятті безпомилкових рішень, правильність яких буде підтверджуватися, вимірюватися результатами та підсумками діяльності організації [29, с. 536].

Головна умова системи управління результативністю менеджменту полягає в усвідомленні усіх працівників господарського товариства працювати в напрямку реалізації стратегії. Тобто, усі члени колективу повинні мати єдиний погляд на стратегію, концентрувати усі зусилля на її виконання. Індивідуальна результативність має причинно-наслідковий зв'язок та впливає на інші процеси підприємства. Менеджери та підлеглі повинні мати набір інструментів за допомогою яких вони зможуть виконувати свої обов'язки для реалізації стратегії та оцінити внесок кожного в успіх підприємства.

Орієнтація підприємства на формування показників забезпечення результативності менеджменту дає інформацію про виконання стратегії.

Проаналізуємо основні показники діяльності, які характеризують результативність процесу реалізації стратегії за 2021-2022 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Формування показників результативності менеджменту

ТЗОВ «Єврокамін»

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
					від 2020 р.	від 2021 р
1		3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації продукції	тис.грн	2350	2390	2480	130	90
2. Собівартість реалізованої продукції (витрати обігу)	тис.грн	2135	2185	2095	-40	-90
3. Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	215	205	385	170	180
4. Адміністративні витрати	тис.грн	55	50	65	-10	-5
5. Витрати на збут	тис.грн	30	32	23	-7	-9
6. Фінансові результати від операційної діяльності	тис.грн	130	123	297	167	174
7. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	15	16	16	1	-
8. Фонд оплати праці штатних працівників	тис.грн	950	904	1010	60	106
9. Середньомісячна зарплата одного працівника	грн	5300	5500	6000	700	500
10. Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	1090	1050	980	-110	-70
11. Знос основних фондів на кінець року	%	15	15	12	-	-
12. Фондовіддача	грн./грн	2,15	2,28	2,53	0,38	0,25
13. Фондоозброєність праці	тис.грн	68	66	61	-7	-5
13. Продуктивність праці	тис.грн	156	149	165	9	16
14. Витрати на 1 грн реалізованої продукції	коп	0,90	0,91	0,85	-0,05	-0,06
15. Єдиний податок	тис.грн	8	3	15	7	12
15. Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	122	120	282	160	162
16. Рентабельність діяльності	%	7	5,6	14,2	7,2	8,6

Формування показників результативності менеджменту характеризують сильні та слабкі сторони організації, а також вказують на «вузькі місця» результативності менеджменту. Основний показник, який характеризує конкурентоспроможність господарського товариства є одержана виручка від реалізації товарів та послуг. Проведений аналіз ТзОВ «Єврокамін» за 2021-2022 рр. показав позитивну динаміку. Так, чистий доход від реалізації товарів та послуг за 2020 р. становить 2350 тис. грн., 2021 р. – 2390 тис.грн., 2022 р. – 2480 тис.грн. Темпи зростання ринку у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. склали 5,5% та у порівнянні з 2021 р. – 3,8%.

Оскільки, основною діяльністю ТзОВ «Єврокамін» є реалізація та обслуговування сучасного опалювального устаткування, то собівартість реалізованих товарів та послуг залежить від кон'юнктури ринку та закупівельної ціни. Внаслідок ракетних атак на критичні об'єкти інфраструктура життєво необхідних послуг зазнала руйнування, тому у населення виникла потреба встановлення альтернативних джерел палива та світла.

Зарубіжні партнери-постачальники, враховуючи критичну ситуацію в Україні, надавали знижки на придбання опалювального обладнання та устаткування, тому собівартість реалізованих товарів та послуг у 2022 р. зменшилася у порівнянні з 2020 р. на 40 тис.грн, з 2021 р. – на 90 тис.грн. Темпи зниження собівартості від реалізації товарів та послуг у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. становили 1,9% та з 2021 р. – 4%.

Результативність менеджменту ТзОВ «Єврокамін» характеризує такий якісний показник, як затрати на 1 грн реалізованої продукції. Так, у 2022 р. цей показник становить 0,85 грн і у порівнянні з 2020 р. зменшився на 6%, а з 2021 р. – на 7%. З результаті зменшення витрат на 1 грн реалізованої продукції зростає прибуток організації.

Показник, який характеризує ефективність менеджменту впроваджених заходів щодо реалізації товарів та послуг є валовий прибуток. За період 2020-2022 рр. бачимо, що діяльність ТзОВ «Єврокамін» є прибутковою та має позитивну тенденцію. Так, у 2020 р. одержано валового прибутку на суму

215 тис. грн., у 2021 р. – 205 тис. грн. та у 2022 р. – 385 тис. грн. Отже, темпи зростання валового прибутку у 2022 р. у порівнянні з 2020 р. становить – 79%, а з 2021 р. – 88%. На значне зростання валового прибутку вплинули оптимізаційні заходи, які зменшили непрямі витрати на придбання та реалізацію товарів та послуг, а також зростаючий попит на альтернативні джерела світла та тепла.

За 2020-2022 рр. ефективність менеджменту характеризують такі показники, як зменшення адміністративних витрат. Уніфікація та оптимізація організаційної структури вплинула на скорочення адміністративних витрат у 2022 році у порівнянні з 2020 р. на 18%, а з 2021 р. – на 9%.

Середньооблікова чисельність працівників ТзОВ «Єврокамін» у 2022 р. становить 16 чол. Показники, які характеризують ефективність використання персоналу є : продуктивність праці, фондівіддача та фондоозброєність праці. Отже, що стосується продуктивності праці, то це показник, який характеризується такими коефіцієнтами, як виробіток та трудомісткість. Продуктивність праці у 2022 році у порівнянні з 2020 р. зросла на 6%, а з 2021 р. – на 11%. За 2020-2022 р. фондівіддача має тенденцію до зростання і у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. темп зростання становить 18%, а з 2021 р. – 11%.

Щодо ефективності використання основних фондів, то за 2020-2022 рр. у ТзОВ «Єврокамін» спостерігається зменшення вартості основних фондів. Так, у 2022 році середньорічна вартість основних фондів складає 980 тис. грн., що у порівнянні з 2020 р. зменшилася на 10%, а з 2021 р. – 7%. В результаті показник ефективності праці персоналу фондоозброєність також має тенденцію до зменшення і у 2022 році у порівнянні з 2020 р. скоротився на 10%, а з 2021 р. – на 8%.

Метою створення ТзОВ «Єврокамін» є задоволення потреб ринку тими товарами та послугами, які формують основну діяльність господарського товариства з метою одержання прибутку. Тому, результативність менеджменту найкраще характеризують показники чистий прибуток та рентабельність діяльності. Зростання попиту на товари та послуги господарського товариства, а також оптимізація витрат та сприятливі чинники зовнішнього середовища

вплинули на позитивний результат, а саме чистого прибутку у 2022 р. одержано в сумі 282 тис. грн та у порівнянні з 2021 роком збільшився на 160 тис. грн, а у порівнянні з 2022 р. – на 162 тис. грн. Рентабельність – це відносний показник, який характеризує результативність організації. Що стосується рентабельності, то у 2022 р. цей показник становить 14,2% та у порівнянні з 2020-2021 рр. має зростаючу динаміку, відповідно на 7,2% та 8,6%.

Таким чином, проведений аналіз результативності менеджменту ТзОВ «Єврокамін» вказує на те, що управління менеджменту є чинником успішного функціонування та розвитку організації. Головна мета менеджменту – це забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації, сприяння реалізації цілей та завдань розвитку, розвиток креативності праці та соціальної відповідальності, зміцнення конкурентних переваг та безпеки бізнесу.

2.4. Сучасні технології підвищення результативності менеджменту господарського товариства

Сучасні технології підвищення результативності менеджменту виокремлюють особливе значення процесного підходу управління, яка ґрунтується на визначенні бізнес-процесів та забезпеченні результативності управління. Впровадження концепції управління за цілями сприятиме виконанню цілей та завдань та впливатиме на мотивацію та стимулювання менеджерів та персоналу для забезпечення ефективного розвитку організації.

Серед сучасних технологій управління організацією є концепція контролінгу, яка зорієнтована на досягнення цілей через співставлення фактичних та планових показників та корегування управлінських рішень. Результативність менеджменту характеризується концепцією управління якістю, яка спрямована на задоволення потреб споживачів товарами та послугами відповідної якості та призначення.

Розглядаючи підхід застосування концепції управління якістю на підприємствах, слід зауважити, що результати, отримані у ході такого застосування, дозволяють не тільки підвищити якість виготовленої продукції та/чи послуги, але і провести загальний моніторинг діяльності підприємств із визначенням відповідності такої діяльності міжнародним стандартам ISO [30].

З метою підвищення результативності менеджменту господарського товариства ТзОВ «Єврокамін» варто скористатися європейською моделлю досконалості. Ця модель ґрунтується на концепції управління якістю та управління цілями організації та є стандартом результативності менеджменту (рис. 2.7).

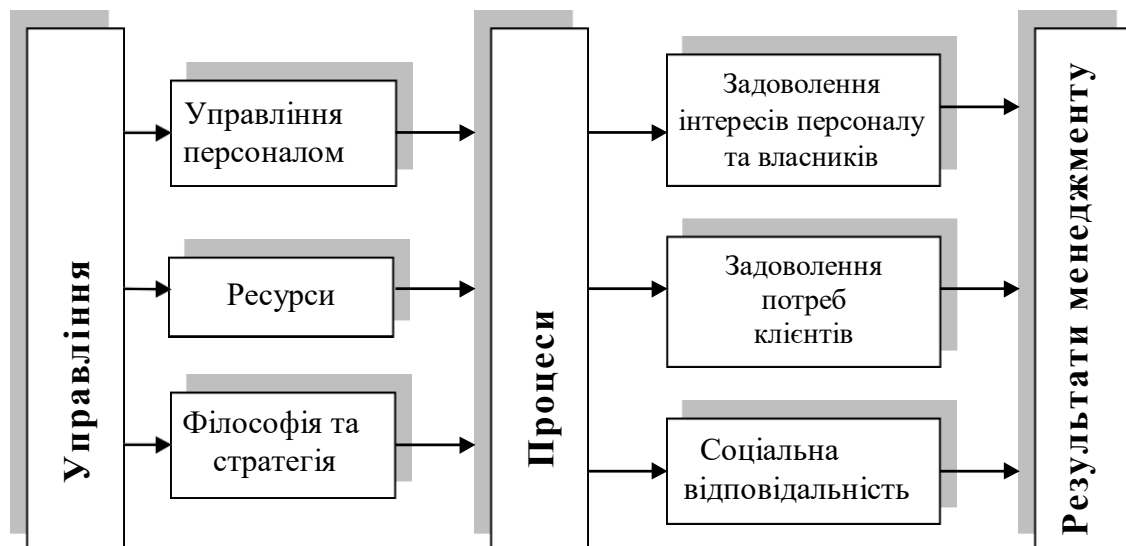


Рис. 2.7. Сучасна модель управління результативністю менеджменту [32, с.128]

Сучасні технології результативності менеджменту ґрунтуються на теорії «управління за цілями» [21, с. 229]. Проведемо аналіз результативності менеджменту ТзОВ «Єврокамін» відповідності визначеним цілям. Впродовж 2020-2022 рр. діяльність господарського товариства була прибутковою.

З метою зміцнення ринкових позицій менеджери та колективи організації розробили систему цілей, яка спрямована на зростання продуктивності праці, підвищенню модернізації основних фондів та розширення напрямів діяльності:

1. Вдосконалення організаційної структури управління шляхом підвищення маркетингових досліджень.

2. Модернізація та оновлення основних фондів.

3. Збільшення конкурентних позицій та розширення ринків збуту.
4. Перепрофілювання нерентабельних приміщень.
5. Ліквідація фінансових боргів.

Результативність менеджменту характеризується успішними управлінськими рішеннями для виконання місії організації. Запропоновані цілі забезпечують підвищення ефективності за напрямками діяльності, а сформовані чинники сприятимуть реалізації цілей (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Перелік чинників, які сприяють виконанню місії ТзОВ «Єврокамін»

Чинники	Потенціал	Бажаний результат
Організація та координація діяльності	Лінійно-функціональний тип управління	Організаційні зміни в структурі управління шляхом створення логістичного відділу
Організація збуту	Наявність складських приміщень, торгового приміщення, нежитлового приміщення.	Продаж нежитлового приміщення та виручені кошти спрямувати на диверсифікацію послуг.
Фінансовий менеджмент	Платоспроможність, прибутковість та ліквідність організації, наявність зовнішніх джерел фінансування	Контроль за зовнішнім фінансуванням
Маркетингова діяльність	Конкурентоспроможність	Розвиток логістичних зв'язків та розширення дилерської мережі збуту товарів та послуг.

Результативність менеджменту досягається шляхом визначення пріоритетності та шляхів досягнення цілей. З метою вдосконалення управління результативністю менеджменту окреслимо першочергові заходи спрямовані на підвищення її ефективності. Отже, визначимо напрями діяльності ТзОВ «Єврокамін», які забезпечують виконання цілей та експертним шляхом проведемо оцінку першочерговості досягнення та альтернативних варіантів досягнення цілей через визначення найкращого економічного результату (табл. 2.5).

Управління результативністю менеджменту ґрунтується не лише обсягами реалізованих товарів та послуг відповідно до вимог споживачів, а тими характеристиками, які забезпечують рівень задоволення споживачів, навчання та розвитку персоналу, взаємовигідних угод з постачальниками, вирішення суспільних проблем і досягнення фінансових результатів.

Оцінка пріоритетності та ефективності стратегічних цілей

Чинник	Стратегічні цілі (Ц _n)	Вага
Організація та координація діяльності	Створити відділ логістики	Ц ₁₁
	Формування функціональної структури управління	Ц ₁₂
Ціль: формування функціональної структури управління, створення логістичного відділу. Термін виконання 2023 р.		
Організація збуту	Ефективне використання наявних виробничих приміщень	Ц ₂₂
	Продаж нерентабельного нежитлового приміщення	Ц ₂₁
Ціль: реінвестування 10 % прибутку для диверсифікацію послуг. Термін виконання 2023-2025 рр.		
Маркетингова діяльність	Створення відділу логістики	Ц ₁₁
	Дослідженням системи маркетингу соціальних мереж (Social Media Marketing) та підвищення комунікацій з покупцями	Ц ₃₁
	Географічне розширення дилерської мережі	Ц ₃₂
	Захоплення нових ринків збуту товарів та послуг	Ц ₃₃
Ціль: зміцнення клієнтської бази, щорічне збільшення відносної частки ринку на 2-3 %. Термін виконання 202-2025 рр.		
Фінансовий менеджмент	Контроль зовнішнього фінансування	Ц ₄₃
	Ліквідація заборгованості	Ц ₄₁
	Контроль за платоспроможністю, ліквідністю та прибутковістю	Ц ₄₂
Ціль: Покращення структури джерел фінансування. Термін виконання 2023-2024 рр.		

Управління результативністю менеджменту ставить завдання соціальної відповідальності, яка передбачає зростання впливу на результат структурних підрозділів з врахуванням чинників зовнішнього середовища. Головна мета в управлінні результативністю менеджменту – це формувати соціальну відповідальність як з боку керівників, так і виконавців, які націлені на збалансований розвиток ТзОВ «Єврокамін».

ТзОВ «Єврокамін» в умовах війни постійно перебуває в ситуації ризику, коли необхідно в умовах нестабільності, складності та невизначеності приймати управлінські рішення, які націлена ефективність господарювання та використання екологічно безпечних технологій. Варто наголосити, що впровадження концепції соціально-відповідального менеджменту сприяє розвитку культури мислення, креативності менеджменту, екологічності,

розвитку сучасних управлінських підходів на основі колективної кооперації, соціальної відповідальності менеджерів організацій.

Управління результативністю менеджменту передбачає інтеграційний процес планування, організації, координації, розподілу ресурсів і бюджетування, який ґрунтується на збалансованій системі показників. Важливою складовою управління результативністю менеджменту є перетворення стратегії в конкретні заходи, які спрямовані на реалізацію цілей. Процес трансформації передбачає: визначення довгострокових, кількісно оцінюваних цілей, яких, на думку менеджерів і працівників, можна досягнути; висування ініціатив (інвестиції та плани заходів) і визначення ресурсів для реалізації цих ініціатив, які допоможуть досягти довгострокових стратегічних цілей; координація планів та ініціатив усіх відповідних структурних підрозділів організації; встановлення короткострокових завдань, які поєднують стратегічні довгострокові цілі з поточними бюджетними показниками [33, с. 102]. Реалізацію стратегії ТзОВ «Єврокамін» є важливою, оскільки на тактичному рівні одержана ефективність може не дати бажаних результатів у випадку формування неякісної стратегії.

Отже, використання сучасних моделей управління результативності ТзОВ «Єврокамін» за цілями та збалансованою системою показників сприятимуть:

- концентрації зусиль на досягненні ключових показників та підвищенні платоспроможності та ліквідності;
- створенню системи реалізації стратегії господарського товариства на усіх рівнях управління забезпечуючи фінансові можливості, задоволення попиту ринку, навчання та підвищення професійності персоналу;
- інтеграції корпоративної програми розвитку якості, креативності та диверсифікації діяльності;
- підвищенню вартості господарського товариства через впровадження системи контролінгу та сучасних методів управління;
- досягненню бажаних результатів та забезпечення системної результативності та ефективності через систему тайм-менеджменту.

Висновки до другого розділу

Повномасштабна російсько-українська війна перевернула світогляд не тільки українців, а й усього світу. Велике випробування випало на долю українців, а особливо суб'єктів бізнесу, які продовжують працювати. Результативність менеджменту ґрунтується на цілеспрямованому впливі на діяльність організації завдяки сукупності сучасних методів, інструментів та шляхів ефективною координації праці персоналу для виконання поставлених завдань.

Особливість системи управління результативності менеджменту полягає в досягненні кінцевої мети діяльності – це підвищення результативності та ефективності використання ресурсів організації, зростання прибутку, підвищення конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів та забезпечення інтересів персоналу. Результативності менеджменту досягається шляхом вирішення управлінських завдань, які визначаються формуванням конкретних цілей, ідентифікацією пріоритетності та послідовності виконання, розробкою напрямків та шляхів реалізації завдань, забезпечення гармонізації необхідних ресурсів та джерел фінансування, впровадження системи контролінгу та розвитку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Єврокамін» створено відповідно до умов Господарського Кодексу України, установчого договору та статуту. Основними напрямками діяльності є роздрібна та гуртова торгівля опалювальним устаткуванням та обладнанням.

Оцінка показників діяльності товариства позитивно характеризує ефективність менеджменту ТзОВ «Єврокамін», про що свідчить рівень прибутковості, платоспроможності, продуктивності праці, фондівіддачі, які за 2020-2022 рр. мають тенденцію до зростання. З метою вдосконалення ефективності менеджменту запропоновано використовувати сучасні технології управління за цілями та збалансованою системою показників.

ВИСНОВКИ

Результативність менеджменту характеризується досягненням цілей та успішною реалізацією стратегії організації. Сучасний менеджмент покликаний управляти результативністю та оцінювати ефективність діяльності через критерії використання ресурсів. Використання сучасних технологій управління допомагає визначити конкурентний стан організації, корегувати цілі та гармонізувати використання ресурсів організації.

Важливим аспектом системи управління результативністю є процес вимірювання. В процесі теоретичного дослідження сучасних методів вимірювання результативності організації пріоритетним є використання цільового підходу до управління результативністю організації. Концепція результативності вимагає підвищення знань та професіоналізму менеджерів усіх рівнів та зорієнтована на створенні вартості організації через механізми управління та інтегрування у різні напрямки діяльності.

Сучасна модель управління результативністю менеджменту ґрунтується на:

- ефективності функціонування;
- задоволенні попиту споживачів та інтересів колективу та власників;
- виконанні суспільних завдань;
- досконалій політиці та стратегії;
- надійності та вмотивованості персоналу;
- взаємовигідних партнерських відносинах;
- наявності ресурсів організації з синергетичним ефектом;
- стійкості та ефективності усіх напрямків діяльності.

Результативність менеджменту реалізується завдяки створенню необхідних умов у сфері управління, а саме:

- проведення ситуаційного аналізу ринку товарів та послуг, вивчення попиту споживачів, збільшення частки ринку та доведення корисної інформації клієнтам здійснюється завдяки функції маркетингу;

- розвиток матеріально-технічної бази з урахуванням джерел фінансування вимагає виконання функції планування;
- обґрунтування основних напрямків та налагодження організаційних відносин між структурними підрозділами, доведення планових показників господарської діяльності та перелік конкретних завдань, координація та розподіл ресурсів здійснюється функцією організації та координації;
- мотивація та стимулювання праці персоналу, навчання та підвищення кваліфікації працівників, залучення до участі в управлінні підприємством, підвищення продуктивності праці та творчого ставлення до виконання обов'язків забезпечує функція мотивації;
- завдання перевірки за своєчасного виконанням завдань, виявлення розбіжностей між фактичним результатом діяльності та запланованими цілями та напрямками розвитку здійснюється шляхом функції контролю.

Управління результативністю є інструментом досягнення успішних результатів діяльності на підставі стратегічного управління. Рушійною силою стратегічного управління є система управління результативністю менеджменту, яка зорієнтована на місії, співпраці та синергетичному ефекті. Система Управління результативністю трансформує місію організації в стратегічні цілі та визначає ключові чинники успіху. Перевагами управління результативністю є поінформованість усіх членів колективу та збалансована система показників.

Передумовою результативності менеджменту організації є наявність інструментів управління, які сприяють оптимізації визначення показників результативності. Варто формувати показники результативності для різних напрямків діяльності та визначення індивідуальної ефективності кожного працівника – це є засобами впливу на реалізацію стратегії.

Концепція управління результативністю стимулює працівників:

- творчо ставитися до виконання функціональних обов'язків;
- проявляти ініціативу та самостійно розробляти індивідуальні цілі, які узгоджуються та не перешкоджають виконанню корпоративних цілей;

- формувати індивідуальну карту збалансованих показників і таким чином впливати на процес управління результативністю кожного працівника чи структурного підрозділу;

- виробляти узгоджену трудову поведінку окремого працівника, яка спрямована на виконання стратегії організації з метою досягнення результатів.

Впровадження системи управління результативністю у товаристві з обмеженою відповідальністю «Єврокамін» забезпечить ефективність менеджменту. За 2020-2022 рр. досліджено динаміку основних показників результативності менеджменту, внаслідок чого виявлено, що, незважаючи на кризові ситуації у державі, господарське товариство стабільно розвивається. зростання. У 2022 р. рентабельність діяльності становить 14,2%, темпи зростання товарів та послуг зросли на 4%, продуктивність праці зросла на 11%, а середня заробітна плата – на 9%.

З метою підвищення управління результативністю менеджменту ТзОВ «Єврокамін» необхідно впроваджувати сучасні технології управління та досягати найкращої ефективності за рахунок таких чинників:

- підвищення індивідуальної результативності працівників;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу;
- оптимізації та удосконалення організаційної структури управління;
- інноваційного розвитку кадрового потенціалу;
- дотримання принципів управління, реалізації сучасних концепцій та методів менеджменту;
- вдосконалення процесу знань, розвиток самонавчання та делегування повноважень, зниження коефіцієнту дублювання функцій управління;
- впровадження тайм-менеджменту виконання робіт та послуг й прийняття управлінських рішень в контексті забезпечення результативності;
- розвиток цифрових технологій та розробка інноваційних бізнес-одиниць, які зорієнтовані на надання додаткових послуг;
- підвищення цінностей запропонованих ринку товарів та послуг та їх вплив на споживчий досвід та якість життя суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петрович Й. М., Трут О. О. Моніторинг індивідуальної результативності працівників у процесі управління організацією. *Проблеми управління*. С. 73-80. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jun/16820/semi12019-71-78.pdf>
2. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 38-1. 2019. С. 107-113. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/23.pdf
3. Тесленок І. М., Михайлова О. В., Богаченко О. П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. *Економічний вісник Донбасу* № 1 (27), 2018. С. 208-212. URL: http://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_2012_1-208-212.pdf
4. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: збірник наукових праць* № 3-4, 2020. С. 97-102. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2020/276-277/pdf/97-102.pdf>
5. Трут О.О. Концепція управління результативністю як основа виконання стратегії організації. *Академічний огляд*, 2018. № 2 (49). С. 75-81. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/8.pdf>
6. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.36930/40310512>
7. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. За ред. Н.С. Іванова. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. 282 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf
8. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice*.

Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

9. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*, № 5, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf

10. Hobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

11. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки*, Випуск 4, 2015. С. 506-512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf>

12. Кузнєцов Е. А. Концепти інтегральної якості професійної системи менеджменту : майстер-клас; матеріали науково-методологічного семінару. Одеса : Фенікс, 2020. 114 с. URL: http://dspace.onu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/31198/1/integral_jakost.pdf

13. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

14. Вдовічен А. А. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*, № 19-20/2020. С. 29-34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf

15. Чорна М. В. Методичний підхід до оцінки рівня ефективності підприємницької діяльності роздрібною торгівлі. *Вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Випуск 3 (56). С. 112-117.

16. Гримак А.В., Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2012. 439 с.

17. Мізюк Б. М. Підвищення ефективності управління на засадах менеджменту та інформаційних систем в споживчій кооперації. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції присвяченої 150-річчю утворення першого*

споживчого товариства в Україні та 200-річчю від часу заснування ЛТЕУ. Львів : ЛТЕУ, 2016. С. 187-188.

18. Франчук В.І., Михаліцька Н.Я., Пригунов П.Я., Мельник С.І., Штангрет М.Й. . Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

19. Масленніков Є.І. Концептуальні аспекти стратегічного управління результатами діяльності промислового підприємства. *Наукові записки НаУКМА*. 2016. Вип. 1. Том 1. С. 159-165.

20. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf

21. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

22. Виноградова О. В. Адаптація зарубіжного досвіду розвитку системи внутрішньої торгівлі в умовах трансформаційних змін в Україні. *Стратегічні пріоритети*. Київ : Вид-во ІСД, 2015. Вип. 1 (34). С. 70-76.

23. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьВДВС, 2019. 245 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773>

24. Запорожець А. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічний форум*, 3/2021. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/229/218

25. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В

«Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316>

26. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

27. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.

28. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938>

29. Orzynski V., Tsymbaliuk M., Nobela, V., Kashchuk M. Legal support of socio-economic development model genesis in post-industrial society. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. Том 5. № 40. С. 535–545. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4338>

30. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Випуск 2. -. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

31. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 55-64.

32. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>

33. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 4(1). С. 98-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_4%281%29_17