

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система оцінювання ефективності діяльності менеджерів різних типів»

(за матеріалами ТОВ «АДА ГРУПП», м. Київ)

Студентки 3 курсу 10с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Колодій Марини
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Беляєва Наталія
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Київ 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ТИПІВ.....	6
1.1. Сутність системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства.	6
1.2. Підходи до процесу оцінювання ефективності діяльності менеджерів.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ТИПІВ У ТОВ «АДА ГРУПП»	20
2.1. Профіль діяльності та аналіз ефективності діяльності менеджерів на підприємстві.....	20
2.2. Оцінка ефективності діяльності менеджерів різних типів.....	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ТИПІВ У ТОВ «АДА ГРУПП»	33
3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП»	33
3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП».....	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що сьогодні успішний розвиток підприємства та його існування безпосередньо залежить від ефективного функціонування системи управління, що обумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи діяльності менеджерів на підприємстві. Особливу актуальність набуває вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи управління з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства й приймати якісні управлінські рішення в умовах нестабільного середовища, яке швидко змінюється.

Перехід економіки України на ринкові відносини вимагає більш детального вивчення методів управління на рівні основної ланки господарювання – підприємства. Основним критерієм оптимального функціонування будь-якого підприємства в конкурентних умовах ринку є процес визначення, оцінки та забезпечення ефективності системи менеджменту цього підприємства. Це зумовлено необхідністю формування нових цілей, принципів та методів господарювання з метою задоволення нових потреб споживачів та вимог ринку.

Варто зазначити, що оцінка ефективності системи менеджменту підприємства передбачає процес інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства та становить основу для прийняття управлінських рішень з метою визначення стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних підходів та практичних засад щодо системи оцінювання ефективності діяльності менеджерів різних типів.

Відповідно до мети поставлено такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства;

- концептуалізувати підходи до процесу оцінювання ефективності діяльності менеджерів;
- проаналізувати профіль діяльності та аналіз ефективності діяльності менеджерів на підприємстві;
- дати оцінку ефективності діяльності менеджерів різних типів;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП»;
- описати ефективність реалізації заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП».

Об'єктом дослідження виступає система оцінювання діяльності менеджерів.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних із ефективністю реалізації заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП».

У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації застосовувалися наступні **методи**: системний підхід, групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємства «АДА ГРУПП».

Для обґрунтування удосконалення системи ефективності діяльності менеджерів на підприємстві використовувалися наступні методи: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу; метод моделювання ситуацій, за допомогою якого розроблено систему заходів управління підприємством; економіко-математичний метод, який дозволив визначити ефективність реалізації заходів удосконалення системи управління персоналом. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням вивчення сутності системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства та обґрунтування заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві.

Проблемам оцінювання ефективності діяльності менеджерів різних типів підприємством приділено значну увагу в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: А. Богданов, О. Віханський, В. Герасимчук, В. Грузінов, Л. Довгань, П. Друкер, З. Макашева, М. Мескон, А. Наумов, В. Немцов, Г. Одінцова, І. Сіменко та ін., які зробили свій внесок у формування і розвиток оціночної бази ефективності управління підприємством, як необхідної умови вдосконалення системи управління господарюючим суб'єктом в цілому та її окремих складових.

Інформаційною базою дослідження слугували монографічні дослідження вітчизняних і зарубіжних авторів, наукові публікації з проблем теорії та практики розроблення та підвищення ефективності діяльності менеджерів, а також звітні матеріали ТОВ «АДА ГРУПП».

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, щоб обґрунтувати ефективність реалізації заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на прикладі підприємства «АДА ГРУПП».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (36 позицій), містить 45 сторінок основного тексту, 3 таблиці, 2 додатки

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ТИПІВ

1.1. Сутність системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства

З огляду на вищезазначену та сформульовану мету дослідження, «системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства мають базуватися на оцінці ефективності їх організаційної структури управління, кадрового складника та результатах моніторингу думок працюючих щодо правильності й ефективності управлінських дій менеджерів (керівництва)» [8, с. 77].

Отже, загальний концепт оцінювання ефективності системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства повинен передбачати реалізацію певного алгоритму, який буде включати в себе три етапи. Кожен із цих етапів буде спрямований на виконання узагальненої оцінки:

- ефективності організаційної структури управління підприємством;
- кадрового складника підприємства (менеджерського корпусу);
- ефективності управлінських дій менеджерського корпусу підприємства (цей етап відображає соціальний аспект оцінки ефективності системи менеджменту підприємства) [9, с. 192].

З метою практичної реалізації системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства «необхідно обрати найбільш інформативні показники. При виборі таких показників слід дотримуватися таких вимог» [1, с. 36-37]:

- 1) урахувати причинно-наслідкові зв'язки обраних показників, які можуть бути логічно обґрунтовані;
- 2) передбачати недопустимість використання надмірної кількості показників;
- 3) підбирати не просто «еклектичний» набір різних за змістом і метою оцінки показників, що на думку більшості науковців, є єдино правильними,

логічними і притаманними будь-якому підприємству, а системою з доцільною кількістю показників оцінки системи менеджменту (СМ), які узгоджуються із загальною процедурою аналізу господарської діяльності підприємств;

- 4) передбачати оцінку СМ підприємств у реальному режимі часу;
- 5) створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності СМ підприємства;
- 6) забезпечувати можливість використання показників оцінки СМ як критеріальних.

У дослідженнях Живко З.Б. вказується, що «для оцінки системи управління підприємством використовуються найбільш придатні для оперативної оцінки СМ, результати якої надалі слугуватимуть основою для подальшого удосконалення останньої» [10, с. 5].

За результатами анкетного опитування були виявлені такі неодмінні часткові й узагальнюючі показники:

- а) для узагальненої оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством – коефіцієнт ефективності менеджерів організації, коефіцієнт ефективності витрат на управління, коефіцієнт ефективності витрат на утримання управлінського персоналу й узагальнюючий показник ефективності менеджерів організації;
- б) для оцінки кадрового складника системи менеджменту підприємства – рівень кваліфікації кадрів управління й рівень стабільності кадрів управління;
- в) для оцінки ефективності дій управлінського персоналу – узагальнений показник соціальної ефективності діяльності менеджерів підприємства.

Отже, з урахуванням вищевикладеного алгоритм оцінки СМ підприємств може бути описаний наступними етапами (табл. 1.1) [2, с. 320].

Іншими словами, «організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління й забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Таблиця 1.1

Алгоритм оцінки систему менеджменту підприємства

Номер етапу	Назва етапу	Особливості реалізації етапу
Етап 1.	Узагальнена оцінка ефективності організаційної структури управління підприємством	Представляє собою конструкцію підприємства з формальним чи неформальним вираженням, на основі якої здійснюється управління ним. Вона охоплює канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами
Етап 2.	Оцінка кадрового складника системи менеджменту підприємства	Важливою складовою частиною системи менеджменту будь-якої організації є її кадри – менеджери (управителі) різних рівнів управління. Для якісно-кількісної їх оцінки пропонується чисельна кількість показників (коефіцієнтів). Це вимагає від особи, яка здійснює таку оцінку, значних витрат часу. Щоб уникнути цього для оперативної оцінки кадрової складової частини системи менеджменту важливо знати рівень кваліфікації управлінського персоналу і рівень його стабільності за певний проміжок часу
Етап 3.	Визначення ефективності системи менеджменту підприємства із використанням «соціального підходу».	Комплексний аналіз ефективності системи менеджменту виробничих підприємств, як і всіх інших, потребує використання для оцінки, крім «економічного підходу», ще й «соціального». Цей підхід заснований на задоволеності безпосередніх виконавців робіт системою управління. Цей підхід вдало реалізується через функціональну залежність підсумкової оцінки соціальної ефективності управлінських дій менеджменту підприємства від ряду показників задоволеності персоналу станом справ

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [11-13]

Іншими словами, «організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління й забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку. Отже, чим досконалішою є організаційна структура управління підприємством, тим буде ефективнішим вплив

управління на процес діяльності підприємства. Керівництво підприємств повинно час від часу звертатися до оцінювання ефективності функціонування, бо саме його результати необхідні для розробки дієвих управлінських рішень, які нададуть можливість поліпшити результати господарювання» [31, с. 160].

Отже, правомірним і достатнім буде використання для вище означеної оцінки, як це вище вже зазначено, коефіцієнтів, що характеризують рівень кваліфікації та рівень стабільності кадрів управління в кількісному вираженні.

Щодо застосування «соціального підходу» до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств варто зазначити, що прямі управлінські дії на організацію з боку вищого її керівництва чи конкретного управлінського підрозділу призводять до позитивних змін, якщо:

- значну частину (не менше 60 %) працівників не влаштовує їхнє становище в організації і вони бажають посадового, професійного та матеріального зростання;
- керівництво підприємства чітко визначає стратегічні й тактичні орієнтири (пріоритети) її розвитку, доводить їх до співробітників без спотворень і співробітники нормально приймають ці цілі, бо вони не суперечать особистим цілям кожного із них [3].

Тобто, не менше 70 % особового складу співробітників організації мають єдине уявлення про стратегічні й тактичні цілі;

- співробітники підприємства розуміють, яка послідовність дій призведе до повного досягнення цілей організації і не мають принципових розбіжностей про свою участь у виконанні цих дій. Хоча б 70 % співробітників однозначно розуміють свої завдання і зміст роботи по їх досягненню;
- опір керівників (менеджерів) до змін не блокує суть управлінських дій. Число керівників, які не бачать своєї особистої зацікавленості в результатах змін, не перевищує 50 %;

— опір співробітників до змін не призводить до формального виродження управлінських дій. Число співробітників, які формально ставляться до своїх обов'язків, і кількість задоволених поточним станом справ не перевищує 50 % [6, с. 10].

З огляду на ґрунтовний опис змісту кожного етапу алгоритму оцінки системи менеджменту виробничих підприємств можна вказати на простоту й наочність його практичного застосування. Останнє зумовлено тим, що до алгоритму включені часткові й узагальнюючі оціночні показники, що можуть бути оперативно обчислені без додаткових зусиль на визначення їх складників.

1.2. Підходи до процесу оцінювання ефективності діяльності менеджерів

Головний фактор, що визначає ефективність роботи компанії та правильність вибору товару, — його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, «вдалою вважається компанія, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем — змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях» [6, с. 15].

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни ринкового середовища та, відповідно, запитів споживачів — основне джерело проблем компанії. Товар, який ідеально вписувався в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Будь-яка компанія неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху (історія розвитку компаній доводить, що це

надскладне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу.

Ефективність і продуктивність — це дві концепції, на яких базується кожна стратегія.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність пов'язана із затратами, ефективність — з виявленням можливостей створення ринків. Пітер Друкер так передає їхню сутність і відмінності: «Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність — знайти це необхідно».

На ринку для більшості компаній прагнення до високої продуктивності і скорочення витрат — скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності. Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні — безнадійне й застаріле заняття, якщо організація випускає товари, які не мають попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Компанії слід бути передусім ефективною і лише потім — продуктивною.

Економісти вживають більш точне визначення — *економічна ефективність*, тобто «такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини. Ефективність визначається таким способом, який інколи називається ефективністю Паретто. В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття "ефективність". Одні автори ототожнюють ефективність із результативністю, інші — виокремлюють результативність» [2, с. 23].

Результативність управління — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти.

Можна вирізнити такі чинники ефективності діяльності менеджерів:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Таблиця 1.2

Особливості результативності діяльності менеджерів різних типів

Вимоги до процесу діяльності менеджерів	Характеристики результативності діяльності менеджерів
Вживання в перспективі	Критерії результативності: конкурентоспроможність стратегії; інноваційний потенціал; рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	Рівень забезпечення частини ринку; рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	Рівень ефективності підсистем: • мотивації; • якості праці персоналу; • маркетингової; • фінансової тощо

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [17, с.80-84]

Останнім часом пропонуються різні підходи до визначення ефективності системи менеджменту. Одним із цих підходів є визначення показників економічності апарату управління та його результативності.

Серед показників економічності вирізняються за питомою вагою кількість управлінських працівників у загальній чисельності працівників; обсяг витрат на управління у загальній сумі витрат організаційного формування; розмір оплати праці працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці.

Ефективність менеджменту оцінюється залежністю від впливу підсумкового показника діяльності на підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства. При цьому сукупність функцій, які реалізуються конкретною групою людей (підрозділом), розглядається як об'єкт (система), що аналізується. Характеристика об'єкта, яка відображає його адекватність принципам сучасності, зосередження і гнучкості виконуваних функцій та його функціональну організованість.

Специфіка проведення оцінки ефективності системи управління зумовлена особливостями управлінської праці. Оскільки праця у сфері управління є «розумово-інформаційною діяльністю, яка не створює безпосередньо матеріально-речових цінностей, вона не може оцінюватися виходом готової продукції або вартістю наданих послуг. Однак, оскільки управлінська праця є продуктивним видом діяльності (має великий і всебічний вплив на результати виробництва), при її оцінці потрібно зіставити показники виробничої діяльності підприємства з показниками керуючої підсистеми» [1, с. 37].

Ефективне управління діяльністю персоналу «потребує обов'язкового проведення оцінки стану персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, плинності кадрів та ряду інших важливих індикаторів. Оцінку впливу програм управління ефективністю діяльності персоналу на підвищення продуктивності праці і якості продукції можна визначити за формулою нижче» [11, с. 208]:

$$E=L* G *R* M-G*I, \quad (1.1),$$

де: L – вплив програми на ПП та іншу результативність;

G – підготовлені працівники;

R – порівняльна оцінка середніх та кращих працівників за їхніми результатами роботи;

M - коефіцієнт, щодо підготовки працівників (результативності, вираженості в частках);

I - витрати на підготовку одного працівника.

З ціллю вимірювання ефективності впроваджених програм, може бути використаний метод Д. Філіпса та Д. Киркпатріка. Пропонується проведення оцінки ефективності розвитку персоналу на 4- ох рівнях:

1. Оцінка реакції – перевірка реакції працівника на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань – наприклад, результати тестів вказуватимуть на рівень засвоєння матеріалу.
3. Поведінка – оцінюється рівень застосування знань на практиці.
4. Результати – вимірювання економічного ефекту (зростання прибутку, зниження рівня плинності кадрів, продуктивності праці).

Дуже важливою задачею на кожному підприємстві є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку персоналу на результативність діяльності персоналу, а також його впливу на підвищення продуктивності праці, та конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, ефект впливу програми розвитку персоналу на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів, відповідно до методики, що застосовується в американській компанії «Хоніуел», може бути визначений за формулою [5, с. 410]:

$$E = P \times N \times V \times K - N \times Z \quad (1.2),$$

де: P – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – чисельність працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання персоналу (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Ефективність розвитку діяльності менеджерів також варто оцінювати враховуючи усі етапи планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій завдань планування діяльності щодо навчання персоналу підприємств та організацій.

Виходячи з цього кількісна «оцінка ефективності управління базується на використанні системи економічних показників, які відображають результати господарської діяльності аграрних формувань, а також рівень витрат на управління у співвідношенні із загальними витратами виробництва. При цьому використовують індексний метод оцінки (порівняння досліджуваних показників за проектною та фактичною структурами)» [1, с. 39].

Загальний індекс ефективності управлінської праці менеджерів організації розраховується за формулою:

$$E = P + (1-K), \quad (1.3)$$

Де: P - середній індекс результативності управлінської праці,

K - середній індекс економічності управлінської праці.

При цьому:

$$P = SP_{1-4}/4, \quad (1.4)$$

$$K = SK_{1-4}/4. \quad (1.5)$$

де: P_{1-4} та K_{1-4} - часткові індекси результативності та економічності управлінської праці [4, с. 57].

$$E = P + (1-K), \quad (1.6)$$

де: P - середній індекс результативності управлінської праці,

K - середній індекс економічності управлінської праці.

При цьому:

$$P = SP_{1-4} / 4, \quad (1.7.)$$

$$K = SK_{1-4} / 4, \quad (1.8.)$$

де: P_{1-4} та K_{1-4} - часткові індекси результативності та економічності управлінської праці.

Для якісного проведення аналізу ефективності діяльності апарату управління використовується система показників, що всебічно характеризують діяльність підприємства і ефективність його системи організації управління.

Коефіцієнт $K_{зу}$ характеризує частку витрат на управління і являє відношення загальної суми управлінських витрат $Z_{аз}$ до загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції за рік.

$K_{зу} = (K_{рп} + K_{рсп}) / 2$, де $K_{рп}$ – коеф. регламентації управлінської праці персоналу; $K_{рсп}$ – коеф. регламентації діяльності структурних підрозділів.

Співвідношення чисельності апарату управління $Ч_{ау}$ до чисельності промислово-виробничого персоналу $Ч_{пп}$ показує коефіцієнт K_3 :

$K_3 = (K_{к1} + K_{к2} + K_{к3}) / 3$, де $K_{к1}$ – коефіцієнт керованості у керівника підприємства; $K_{к2}$ – коефіцієнт керованості у керівників вторинних виробничих підрозділів; $K_{к3}$ – коефіцієнт керованості у керівників первинних виробничих підрозділів

Економічну ефективність управлінської діяльності характеризує коефіцієнт $K_{еа}$, що розраховується як відношення прибутку Π до чисельності апарату управління:

Оцінка ефективності апарату управління також може бути зроблена за допомогою наступних комплексних показників:

1. Індекс економічності апарату управління:

де a - питома вага працівників апарату управління в загальній чисельності;

б- питома вага працівників апарату управління в загальному фонді заробітної плати;

в- питома вага працівників апарату управління у собівартості.

2. Індекс результативності управління:

де д - валова продукція (ВП) на 1 працівника апарату управління;

е- ВП на 1 грн. заробітної плати працівників апарату управління;

з- ВП на 1 грн. витрат апарат управління;

ж- прибуток на 1 працівника апарату управління;

3. Індекс ефективності управління:

$$Еф = Кр + (1 - Ке), \quad (1.9)$$

де Кр - індекс результативності управління;

Ке - індекс економічності управління.

Розглянувши коефіцієнт ефективності діяльності апарату управління та систему показників, далі на наявних даних підставами і визначимо коефіцієнт ефективності на прикладі ТОВ «АДА ГРУПП».

Цікавий підхід до оцінки особистого внеску знайшли в японській корпорації «Соні». Він має на увазі вимір внеску менеджера за допомогою управлінської доданої вартості.

Управлінська додана вартість - це різниця між витратами підприємства на зміст менеджерів і цінністю, що ними створюється. Управлінська додана вартість розраховується з обліком доданої бізнесом вартості й доданої акціонерами вартості:

$$УДВ = ДБВ - ДАВ - ОВ - УВ \quad (1.10)$$

де: УДВ - управлінська додана вартість; ДБВ - додана бізнесом вартість; ДАВ - додана акціонерами вартість; ОВ - операційні витрати; УВ - управлінські витрати.

Додана акціонерами вартість - це величина доходу, що могли б одержати акціонери при альтернативному інвестуванні власного капіталу.

Обсяг доданої акціонерами вартості може виражатися банківською процентною ставкою, помноженої на величину власного капіталу.

Операційні витрати - це фонд заробітної плати, амортизаційні вирахування, а так само поточні витрати.

Управлінські витрати - це витрати на зміст управлінського персоналу.

Додана бізнесом вартість - це різниця між величиною загального доходу фірми від реалізації товарів і послуг й обсягів витрат і податків. У витрати включаються: витрати на сировину й матеріали, запасні частини, електроенергію, послуги, платежі по банківських кредитах.

$$\text{ДБВ} = \text{ЗД} - \text{ВП} \quad (1.11)$$

де: ЗД - загальний дохід фірми; ВП - витрати й податки.

Негативне значення УДВ говорить про неефективну діяльність менеджера

Для більш докладного аналізу діяльності менеджера вводиться показник рентабельності управління.

Рентабельність управління - це відношення управлінської доданої вартості до управлінських витрат, аналогічне поняттю рентабельності інвестування:

$$P_u = \text{УДВ} / \text{УВ} \quad (1.12)$$

де: P_u – рентабельність управління.

Негативна рентабельність управління вимагає оптимізації структури управління.

В умовах відсутності єдиної методики визначення особистого внеску, даний підхід може застосовуватися найбільше результативно у випадку, якщо визначається особистий внесок цілого підрозділу управлінських працівників, групи менеджерів.

Слід зазначити, що аналіз наведених економічних показників дає побічну характеристику ефективності управління виробництвом. У ньому не завжди відокремлюється конкретний вплив управління на досягнуті результати, слабо

помічаються коливання рівня ефективності у результаті змін в окремих підсистемах управління.



РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ТИПІВ У ТОВ «АДА ГРУПП»

2.1. Профіль діяльності та аналіз ефективності діяльності менеджерів на підприємстві

ТОВ «АДА ГРУПП» працює на ринку меблів вже більше 10 років. Географія розповсюдження продукції обширна. Меблі поставляється в багато регіонів України. Ціновий сегмент – середній. Модельний ряд продукції постійно оновлюється. Меблі реалізується як власного виробництва так і партнерів. Завдяки цій системі продажів є можливість придбати меблі прямо з виробництва минаючи посередників і таким чином заощадити бюджет покупців.

Також перед підприємством стоять наступні завдання, вирішення яких допоможе в досягненні головної мети, а саме:

- 1) підвищити рівень продуктивності працівників;
- 2) знизити собівартість виробництва;
- 3) вийти на закордонний ринок.

ТОВ «АДА ГРУПП» виконує наступні види діяльності:

- виробництво меблів для офісів та підприємств торгівлі;
- спеціалізована діяльність по дизайну;
- роздрібна торгівля меблями, освітлювальними приладами та іншими товарами для дому;
- ремонт меблів і домашнього начиння;
- оптова торгівля офісними меблями;
- оптова торгівля меблями, килимами та освітлювальним приладом;
- діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними виробами;
- виробництво інших меблів.

Керівником підприємства «АДА ГРУПП, ТОВ» є Давиденко Анастасія Костянтинівна, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

Таблиця 2.1

Характеристика профілю діяльності ТОВ «АДА ГРУПП»

Повна назва	Скорочена назва	Статус	Профіль компанії	Адреса
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АДА ГРУПП"	ТОВ "АДА ГРУПП"	зарєєстрова но	31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	Україна, 04128, місто Київ, ВУЛИЦЯ АКАДЕМІКА ТУПОЛЄВА, будинок 18-В, офіс 4

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/42944827> узагальнено на основі опрацювання сайту

Система управління людськими ресурсами в ТОВ «АДА ГРУПП» покликана в допомогу менеджерам підприємств в досягненні цілей:

- ефективно використовувати потенціал працівників;
- забезпечити підприємство висококваліфікованими співробітниками;
- стимулюванню співробітників;
- підтримувати професійний розвиток працівників;
- покращити умов оплати праці;
- організувати або поліпшити заходи захисту життя та здоров'я працівників організації.

ТОВ «АДА ГРУПП» включає в себе основні і допоміжні цехи. Основні цехи: - цех по виготовленню меблів по індивідуальних замовлень;

- цех по виготовленню дверних блоків;

- цех художньої різьби по дереву;
- цех обробки готової продукції;
- цех виготовлення м'яких меблів;
- цех лакофарбова обробки готової продукції;
- цех складання готової продукції.

Крім основних цехів на підприємстві здійснюють свою діяльність і допоміжні цеха, які включають в себе:

- цех підготовки необхідних матеріалів для виготовлення продукції із деревини;
- ремонтно-механічний цех;
- енергоремонтний, який призначений для забезпечення підприємства зрідженим повітрям, паром, гарячою водою, електроенергією та іншими електроносіями;
- транспортний цех, призначений для перевезення всіх вантажів, матеріалів, що постачаються на завод або вивозяться за його межі;
- складське господарство: перелік складів, призначених для забезпечення фабрики матеріалами, комплектуючими, обладнанням та ін.

Таким чином, ТОВ «АДА ГРУПП» - це доволіно потужне підприємство, яке, на даний момент шукає нові ринку збуту за кордоном, що проявляється, наприклад в запуску нового виду продукції із натурального дерева. Найважливішим елементом любого підприємства є люди. Персонал будь - якої організації формується та з часом міняється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів які впливають на підприємство.

Таким чином, персонал підприємства – це склад постійних робітників, які мають необхідну підготовку та мають досвід роботи за професійним фахом. Колектив ТОВ «АДА ГРУПП» нараховує приблизно 90 працівників різних професій. Він пишається своїми досвідченими кадрами, і також постійно працюючи над омолодження персоналу, на виробництві проходять виробничу практику студенти із училищ, деякі після закінчення навчання повертаються на фабрику робити.

Найважливішою характеристикою підприємства це його зв'язок з зовнішнім середовищем. Підприємство не може існувати без цих зв'язків, воно залежить від зовнішнього середовища. Це і людські ресурси, і матеріали для виробництва, це і закони і норми по яким живе суспільство. Всі ці фактори напряду впливають на виробничу діяльність будь-якого підприємства. Керівництво організації не може впливати на оточуюче середовище. В своїй сфері діяльності підприємство зустрічається сильними конкурентами. Тому основне завдання для ТОВ «АДА ГРУПП» полягає в своєчасно виявленні загроз зі сторони конкурентів та швидке реагування на ці загрози. Серед найбільших конкурентів підприємства є: «Меблі Карпат», «РКБ», «Доміні», «Консул».

В такому сильному конкурентному середовищу «АДА ГРУПП» складно нарощувати свої конкурентні переваги. Проте, підприємство позиціанує себе як виробник якісного продукту із якісних матеріалів а цього неможливо досягти без кваліфікованого персоналу. Тому управління людськими ресурсами буде відігравати основну роль в боротьби з конкурентами. При вирішенні важливих і складних завдань, які стоять перед підприємством, баз сучасної техніки та унікальних технологій не обійтися. Тому керівництво ТОВ «АДА ГРУПП» відвідує спеціалізовані виставки та купує нове сучасне обладнання, яке покращує виготовлення та якість продукції. Таким чином, підприємство в сфері зовнішньоекономічних зв'язків не лише як постачальник власної продукції, але як і споживач імпортного обладнання, необхідного для забезпечення процесу виробництва.

Ефективне управління персоналом передбачає максимально повне та ефективне використання тих людських ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства на даний момент. В сучасному світі вже всім давно зрозуміло що людина це - головний ресурс в діяльності будь-якої організації. Він найбільш складний в управлінні, тому що він є живим, має свою точку зору, має здатність самостійно вирішувати, оцінювати і реакція на вплив управлінського апарату може бути будь-яка [15, с.3].

Вся робота по управлінню персоналом підприємства ТОВ «АДА ГРУПП» зосереджена в руках голови правління та його секретарем. З однієї сторони, він є керівником відповідного підрозділу але з іншої сторони членом вищого керівництва організації. В обов'язки начальника відділу кадрів входить забезпечення функціонування системи управління персоналом. Тобто планування персоналу, його набір, навчання, розвиток, переміщення, оцінка персоналу.

В відділі кадрів крім голови правління знаходиться один працівник, який виконує ще функції секретаря, тобто всі функції щодо забезпечення здійснення ефективної системи управління трудовими ресурсами розподілені між головою правління та секретарем. Зрозуміло що два працівника не можуть забезпечити оптимальне виконання всіх функцій покладених на них, із-за причин відсутності потрібного часу і недостатньо компетентності в питанні управління персоналом, це в першу чергу стосується секретаря (на якого делегована частина обов'язків головою правління). Зрозуміло, що вся ця ситуація не сприяє розвитку підприємства.

Заради економії витрат вище керівництво підприємства, не приділяє питанню управління трудовими ресурсами потрібної уваги, що і створює значні труднощі в роботі підприємства в процесі управління персоналом. Тому що людина – це серце організації, від якого залежить ефективна діяльність підприємства. Проте, не дивлячись на все це, на відділ кадрів покладено багато функцій, які потребують виконання зі сторони відділу кадрів, а саме:

- 1) забезпечення підприємства необхідним персоналу;
- 2) здійснення контролю за виконанням трудового законодавства;
- 3) забезпечення правильного розміщення кадрів;
- 4) організація роботи з навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- 5) створення працюючої системи мотивації;
- 6) створення лояльного персоналу.

Функціонування системи управління персоналом неможливе без актуальної та своєчасної інформації. Тому відділ кадрів намагається постійно збирати актуальні дані, що характеризують усі аспекти стану персоналу на підприємстві, та проводять детальний аналіз зібраної інформації. Але із за відсутності часу і потрібних навичок працівників відділу кадрів, це дуже повільний процес. І частіше поки інформація буде оброблена і проаналізована вона вже не є актуальною.

Персонал підприємства – це сукупність постійного складу працівників підприємства, які мають необхідну підготовку та (або) отримали раніше досвід практичної діяльності за фахом.

Згідно з функцій які виконуються персоналом підприємства, усіх працівників можна поділити на чотири категорії:

- керівники – це робітники, що займають посади керівників підприємства та відділів або підрозділів;
- спеціалістами - це робітники, що виконують економічні, інженерно - технічні;
- службовців - це співробітники, які займаються підготовку та оформленням документації;
- робітники – це працівники, які приймають безпосередню участь у виробничому процесі, створенні матеріальних цінностей.

Також, робітники, зайняті ремонтом на виробництві, переміщенням вантажів, перевезення пасажирів, тощо. Всіх робітників можна поділити на два види: основні – це робітники які безпосередньо беруть участь у створенні матеріальних цінностей, та допоміжних – це робітники які обслуговують основне виробництво підприємства [11, с.71].

Із таблиці 2.2 можна відслідковувати наступні співвідношення працівників на підприємстві ТОВ «АДА ГРУПП»:

- 1) кількість основних робітників на одного допоміжного робітника;
- 2) кількість виробничого персоналу на одного начальника цеху;

3) частка адміністративного персоналу в загальній чисельності працюючих [29-31].

Таблиця 2.2

Структура працівників підприємства ТОВ «АДА ГРУПП» за 2019-2021рр.

Категорії зайнятих	На 01.01.2019	На 01.01.2020	На 01.01.2021
Виробничий персонал	75	68	59
Основні робітники	62	57	51
Допоміжні робітники	13	11	8
Вище керівництво	4	4	4
Начальники цехів (бригадири)	4	4	4
Спеціалісти	4	4	4
Службовці	5	5	5
Всього	109	101	90

Джерело: узагальнено на основі опрацювання сайту <https://opendatabot.ua/c/42944827>

Отже співвідношення працівників підприємства ТОВ «АДА ГРУПП» за 2019-2021рр. представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Співвідношення працівників підприємства ТОВ «АДА ГРУПП» за 2019-2021рр.

Показник	2019	2020	2021
Основних робітників на одного допоміжного робітника	5	5	6
Виробничий персонал на одного адміністративного працівника	19	17	15
Доля адміністративного персоналу, %	15,6	16,8	18,8
Доля виробничого персоналу, %	84,4	83,3	81,2

Джерело: узагальнено на основі опрацювання сайту
<https://opendatabot.ua/c/42944827>

Таким чином, можна зробити висновок щодо слабкої роботи в процесі управління персоналом ТОВ «АДА ГРУПП». В першу чергу, це проявляється в недостатньому забезпеченні підприємства менеджерами середньої ланки (начальники цехів), кількість робітників складає в середньому 83% від кількості всіх працюючих на підприємстві, доля робітників на одного начальника цеху (бригадир) дуже велика, в таких умовах працівникам не надається достатньої уваги зі сторони керівників, що має відображення на продуктивності праці.

Тому, виходячи з виявлених недоліків в процесі управління персоналом на підприємстві, голові правління ТОВ «АДА ГРУПП» є над чим замислитися, заради досягнення стратегічних цілей підприємства. Голові правління необхідно вжити заходів за для вирішення проблем, які склались в роботі підприємства в процесі управління персоналом, що впливає на роботу всього підприємства.

В процесі планування кадрового потенціалу організації одним із головних елементів є забезпечення підприємство потрібною кількістю людей, в потрібний час та в потрібному місці. Для будь-якого підприємства планування людських ресурсів повинно створити умови для розвитку професійних навичок та здібностей працівників, також гарантувати високу та стабільну заробітну плату. Завдяки ефективному плануванню людських ресурсів на підприємстві покращаться результати діяльності підприємства в цілому, завдяки таким заходам:

- оптимального використання персоналу;
- удосконаленню системи залучення працівників на роботу;
- організації професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- скороченню витрат на робочу силу за рахунок активної та послідовної політики на ринку праці [9,с.136].

Процесом планування на підприємстві ТОВ «АДА ГРУПП» займається голова правління. Процесом планування займається лише голова правління, у зв'язку з нестачею вільного часу та відсутності менеджерів середньої ланки, відсутності актуальної інформації цей процес на підприємстві знаходиться в занедбаному стані.

Процес планування на підприємстві ТОВ «АДА ГРУПП» охоплює всього два етапи:

- 1) оцінка людських ресурсів задіяних в виробництві (кадровий аудит)
- 2) виявлення потреб в працівниках.

Набором та відбором працівників на ТОВ «АДА ГРУПП» займаються голова правління та секретар. Прийом працівників починається з детального визначення вакантного місця, тобто, хто потрібний підприємству. В основі процесу прийому працівників, лежить підготовка посадової інструкції – цей документ описує основні функції працівника, який буде займати це робоче місце. Але на «АДА ГРУПП» таке поняття як посадова інструкція майже відсутня, усі функції стосовно складання посадових інструкцій повністю делеговані на начальників відділів, цехів, ділянок у яких є вакантні місця. Після того як була розроблена посадова інструкція, секретар ТОВ «АДА ГРУПП» безпосередньо приступає до пошуку кандидатів на заняття вакантного місця, складає список кандидатів з метою подальшого їх відбору. Для пошуку кандидатів ТОВ «АДА ГРУПП» може використовувати багато методів, які мають свої переваги та недоліки. В першу чергу, фабрика спочатку шукає кандидатів для зміщення вакантних робочих місць у власній організації, а вже потім виходять на ринок праці. Найбільш розповсюдженим методом пошуку майбутніх працівників є оголошення про вакантні робочі місця які розміщуються в Центрі зайнятості. Розміщені оголошення в Центрі зайнятості є стислими та обмеженими, вони несуть в собі тільки інформацію про наявність вакантних місць на підприємстві та заробітною платою.

Пошук людей всередині організації, не потребує майже фінансових затрат. В той же час, внутрішній пошук часто зустрічається з опором

начальників відділів або цехів віддавати своїх найкращих працівників в інші підрозділи чи цехи. Крім того, всередині підприємства є обмежений вибір працівників, але час адаптації буде мінімальним тому, що працівник вже знайомий з виробництвом і культурою підприємства в цілому. Також доволі часто на ТОВ «АДА ГРУПП» практикують метод пошуку працівників за допомогою співробітників підприємства. Коли працівник приводить свого знайомого на підприємство, цей метод є дешевим з точки зору витрат. Проте такий метод пошуку працівників сприяв поширенню та розвитку на підприємстві такої проблеми як прийом на роботу «по блату». Ця проблема знайшла своє вираження та призвела до розвитку «сімейності» та «кумівства» в організації – явищ, котрі не сприяють розвитку організації в жодному суспільстві.

Також в ТОВ «АДА ГРУПП» використовуються і зовнішні джерела залучення кандидатів, а саме – розміщення оголошень в засобах масової інформації, зокрема на радіо та в місцевих газетах. Основна перевага такого підходу до пошуку працівників є широке охоплення населення. Проте розміщення оголошення на ЗМІ є доволі дорогим.

Також відділ кадрів ТОВ «АДА ГРУПП» для залучення працівників використовує інтернет ресурси, безкоштовні сайти для розміщення вакансій на підприємстві. Цей метод є більш інформативним, так як на сайті можна зробити детальний опис вакантного місця, і якими навичками повинен володіти кандидат для заняття цього місця. Недолік цього методу є тільки один, як не прикро але в сучасному світі є же люди які не можуть користуватися комп'ютером, і для них цей спосіб пошуку роботи закритий. Можна сказати одне, що не існує оптимального методу пошуків працівників на вакантні місця. Але підприємство повинно володіти всіма способами пошуку персоналу для задоволення потреб виробництва.

Основна завдання менеджерів ТОВ «АДА ГРУПП» полягає в адаптації системи управління персоналом до загальної стратегії підприємства, що допоможе підприємству досягнути поставлених цілей у майбутньому.

2.2. Оцінка ефективності діяльності менеджерів різних типів

Для практичної оцінки ефективності діяльності менеджерів на ТОВ «АДА ГРУПП» варто розрахувати загальний індекс ефективності, який має на увазі вимір внеску менеджера за допомогою управлінської доданої вартості.

Управлінська додана вартість - це різниця між витратами підприємства на зміст менеджерів і цінністю, що ними створюється. Управлінська додана вартість розраховується з обліком доданої бізнесом вартості й доданої акціонерами вартості:

$$\text{УДВ} = \text{ДБВ} - \text{ДАВ} - \text{ОВ} - \text{УВ}$$

де: УДВ - управлінська додана вартість; ДБВ - додана бізнесом вартість; ДАВ - додана акціонерами вартість; ОВ - операційні витрати; УВ - управлінські витрати.

Додана акціонерами вартість - це величина доходу, що могли б одержати акціонери при альтернативному інвестуванні власного капіталу. Обсяг доданої акціонерами вартості може виражатися банківською процентною ставкою, помноженої на величину власного капіталу.

Операційні витрати - це фонд заробітної плати, амортизаційні вирахування, а так само поточні витрати.

Управлінські витрати - це витрати на зміст управлінського персоналу.

Додана бізнесом вартість - це різниця між величиною загального доходу фірми від реалізації товарів і послуг й обсягів витрат і податків. У витрати включаються: витрати на сировину й матеріали, запасні частини, електроенергію, послуги, платежі по банківських кредитах.

$$\text{ДБВ} = \text{ЗД} - \text{ВП}$$

де: ЗД - загальний дохід фірми; ВП - витрати й податки.

$\text{ВП} = \text{В на сировину та матеріали} + \text{В на запчастини} + \text{В на електроенергію} + \text{В на послуги} + \text{Платежі по кредитах.}$

Платежі по кредитах відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 791800 грн

Витрати на сировину та матеріали відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 33090676,39 грн

Витрати на запчастини відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 336878,26 грн

Витрати на електроенергію відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 142371,94 грн

Витрати на послуги відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 1555712,74 грн

$ВП = 33090676,39 + 336878,26 + 142371,94 + 1555712,74 + 791800 = 35917439,33$ грн

Загальний дохід фірми відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 37988700 грн

$ДБВ = 37988700 - 35917439,33 - 2071260,67$ грн

Додана акціонерна власність (ДАВ) = Потенційна банківська процентна ставка * Величину власного капіталу.

$ДАВ = 7\% * 238879,56 = 16721,57$ грн

Операційні витрати (ОВ) = фонд заробітної плати + Витрати на амортизацію + Поточні витрати.

$ОВ = 824854,72 + 336878,26 + 296800 = 1458532,98$ грн

Управлінські витрати відповідно до звіту за фінансові результати 2020 року = 463608,66 грн

Управлінська додана вартість (УДВ) = ДБВ - ДАВ - ОВ - УВ = $2071260,67 - 16721,57 - 145853$ грн

Таким чином, можна стверджувати, що позитивне значення УДВ компанії АДА ГРУПП за 2020 рік говорить про ефективну діяльність менеджера.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ РІЗНИХ ТИПІВ У ТОВ «АДА ГРУПП»

3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП»

Загалом ефективність менеджменту підприємства «АДА ГРУПП» відображає рівень вирішення поставлених завдань, досягнення цілей, місії підприємства та його здатність до життєдіяльності в конкурентному середовищі.

Узагальнюючи проведені практичні дослідження щодо підприємства «АДА ГРУПП», можна стверджувати, що управлінська праця має високий виконавчий рівень та якісні параметри погашення зобов'язань, високу адаптивність і стрімкий розвиток. Загалом, спираючись на основні функції управління та сильні сторони (можливості) підприємства, ефективність менеджменту на практиці підприємства «АДА ГРУПП» може бути виражена як:

- прийняття та реалізація якісних управлінських рішень;
- зменшення (оптимізація) величини витрат на управління та відсутність браку продукції;
- своєчасно-виконана виробнича програма підприємства;
- сформована потужна матеріально-технічна (виробнича) база;
- задіяна гнучка система управління запасами на складах підприємства;
- задіяний комплекс процедур набору та відбору кадрів;
- задіяна ефективна система мотивації праці персоналу;
- наявний у колективі сприятливий морально-психологічний клімат;
- добре налагоджена система комунікацій у межах трудового колективу підприємства та поза ним;

- реалізовані інноваційні та інвестиційні проекти, програми розвитку діяльності підприємства;
- зменшення кількості коротко- та довгострокових заборгованостей;
- укладені та затверджені міжнародні договори, проекти співтовариства підприємства;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- досягнення високого рівня інвестиційної привабливості підприємства;
- своєчасно видані та затверджені бюджет підприємства, річна, місячні та квартальні фінансові звітності обліку діяльності підприємства;
- задіяна розгалужена система маркетингових комунікацій (розширення зв'язків із громадськістю, піар, вдосконалена рекламна політика);
- розширення товарного асортименту продукції;
- задіяна оптимальна політика ціноутворення;
- розширення каналів розподілу (збуту) продукції (оптова, роздрібна торгівля, персональний продаж, виробництво на замовлення).

Варто зауважити, що саме сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. Тому результати керуючої підсистеми є фактично похідними від функціонування системи менеджменту.

Для того, щоб процес здійснення оцінки ефективності менеджменту підприємства «АДА ГРУПП» виявився результативним на практиці, він повинен відповідати низці принципів, зокрема бути комплексним та інтегрованим:

Принцип 1. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства повинна бути комплексною та інтегрованою. Тобто процес оцінки координується вищим керівництвом, кожний працівник розглядає оцінку ефективності як частину обов'язків. Безпосередня участь працівників у

розробленні місії, стратегій та цілей організації. Відповідно до встановленої місії та цілей менеджер розглядає ефективність власних рішень та дій.

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

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

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

Принцип 5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств [3].

Враховуючи все вищезазначене, авторами розроблено модель оцінки ефективності менеджменту підприємства. Залежно від характеру процесу оцінки ефективності менеджменту підприємства об'єктом оцінки можуть бути: менеджмент загалом (система, організація, методи), структура менеджменту, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи структурних підрозділів тощо. Менеджмент і його ефективність залежить від особливостей галузі (виробництва), технічної оснащеності (забезпеченості інструментами та устаткуванням), видів і типів технологічних процесів, масштабів, рівня спеціалізації виробництва, виду продукції, кваліфікації кадрів.

Отже, для реалізації ефективної оцінки менеджменту підприємства «АДА ГРУПП» необхідно проводити оцінку як керованої, так і керуючої системи, а також внутрішньої та зовнішньої складової. При цьому потрібно враховувати, що метою оцінки ефективності менеджменту можуть бути:

зміна стратегії розвитку, зміна напрямку діяльності або удосконалення внутрішніх процесів.

3.2. Ефективність реалізації заходів підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП»

Сьогодні менеджер будь-якого рівня управління повинен уміти організувати свій час та час своїх підлеглих таким чином, щоб в стислі терміни і з найменшими витратами виконати поставленні завдання. Згідно загальновідомого принципу Парето, лише 20% усіх виконаних завдань забезпечують 80% бажаного результату. Відповідно необхідно організувати роботу працівників таким чином, щоб спрямувати основні зусилля на виконання саме тих 20% завдань, які забезпечують приріст ефективності діяльності підприємства на 80%. У зв'язку з цим визначальною компетенцією ефективного менеджера має бути вміння ефективно організовувати час на особистому, командному чи корпоративному рівні, а також уміння узгоджувати свої дії з діями своїх співробітників для досягнення загальних цілей підприємства.

До основних передумов впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством «АДА ГРУПП» слід віднести:

- зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно планувати та організовувати свою роботу, розставляти пріоритети, визначати найбільш важливі цілі, а також досягати їх з найменшими витратами власних зусиль і часу [8];
- зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості підприємства, перетворення його персоналу на основну конкурентну перевагу;

– ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю працівників, яка має творчий характер, і підвищення актуальності самостійної організації ними своєї роботи, самодисципліни та самоконтролю.

Проблема управління часом, насамперед, виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства «АДА ГРУПП» доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства «АДА ГРУПП» доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту:

- особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витрачати ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та таймменеджменту;
- корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

На мою думку, корпоративний таймменеджмент слід розглядати як сукупність технологій тайм-менеджменту «вбудованих» у систему

управління підприємством; інструмент побудови всієї системи управління, який дозволяє зробити особистий таймменеджмент працівників знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Адже ефективність професійної діяльності кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в підрозділі та підприємстві.

Процес управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу та визначення непродуктивних його витрат («поглиначів часу»); систематичне планування часу та визначення часових обмежень; вибір пріоритетів, постійне розмежування та узгодження професійних та особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), відкладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish)). На мою думку, першим етапом впровадження корпоративного таймменеджменту на підприємстві «АДА ГРУПП» має бути інвентаризація використання робочого часу кожним працівником. І лише після цього доцільно організовувати та проводити відповідні тренінги з метою навчання персоналу раціонально використовувати свій час, а також забезпечувати їх супровід певними перед- та післятренінговими заходами.

Очевидно, що під час тренінгу можна одержати тільки певні знання, опанувати ж навички раціонального використання часу (позбавлення від поглиначів часу, планування робочого дня, визначення пріоритетних справ; чергування роботи з відпочинком, перемикання (зміна виду діяльності)) та ефективної організації власної трудової діяльності можна лише в процесі практичної діяльності.

Важливою умовою побудови ефективної системи корпоративного таймменеджменту на підприємстві «АДА ГРУПП» є формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з таймменеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації).

професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Внаслідок проведеного дослідження було встановлено наступне.

Загальний концепт оцінювання ефективності системи оцінювання діяльності менеджерів підприємства повинен передбачати реалізацію певного алгоритму, який буде включати в себе три етапи. Кожен із цих етапів буде спрямований на виконання узагальненої оцінки: ефективності організаційної структури управління підприємством; кадрового складника підприємства (менеджерського корпусу); ефективності управлінських дій менеджерського корпусу підприємства (цей етап відображає соціальний аспект оцінки ефективності системи менеджменту підприємства).

Було проаналізовано підходи до процесу оцінювання ефективності діяльності менеджерів серед яких для узагальненої оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством можна використовувати коефіцієнт ефективності менеджерів організації, коефіцієнт ефективності витрат на управління, коефіцієнт ефективності витрат на утримання управлінського персоналу й узагальнюючий показник ефективності менеджерів організації; для оцінки кадрового складника системи менеджменту підприємства – рівень кваліфікації кадрів управління й рівень стабільності кадрів управління; для оцінки ефективності дій управлінського персоналу – узагальнений показник соціальної ефективності діяльності менеджерів підприємства.

Під час дослідження також було проаналізовано профіль діяльності та аналіз ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП». Встановлено, що набором та відбором працівників на ТОВ «АДА ГРУПП» займаються голова правління та секретар. Прийом працівників починається з детального визначення вакантного місця, тобто, хто потрібний підприємству. В основі процесу прийому працівників, лежить підготовка посадової інструкції – цей документ описує основні функції працівника, який буде займати це робоче місце. Але на «АДА ГРУПП» таке поняття як посадова

інструкція майже відсутня, усі функції стосовно складання посадових інструкцій повністю делеговані на начальників відділів, цехів, ділянок у яких є вакантні місця. Найбільш розповсюдженим методом пошуку майбутніх працівників є оголошення про вакантні робочі місця які розміщуються в Центрі зайнятості. Розміщені оголошення в Центрі зайнятості є стислими та обмеженими, вони несуть в собі тільки інформацію про наявність вакантних місць на підприємстві та заробітною платою. Також в ТОВ «АДА ГРУПП» використовуються і зовнішні джерела залучення кандидатів, а саме – розміщення оголошень в засобах масової інформації, зокрема на радіо та в місцевих газетах. Основна перевага такого підходу до пошуку працівників є широке охоплення населення. Проте розміщення оголошення на ЗМІ є доволі дорогим.

Основна завдання менеджерів ТОВ «АДА ГРУПП» полягає в адаптації системи управління персоналом до загальної стратегії підприємства, що допоможе підприємству досягнути поставлених цілей у майбутньому.

Подано оцінку ефективності діяльності менеджерів та встановлено, що що позитивне значення управлінської доданої вартості компанії «АДА ГРУПП» за 2020 рік говорить про ефективну діяльність менеджера. обґрунтовано заходи підвищення ефективності діяльності менеджерів на підприємстві «АДА ГРУПП»;

Розглянутий матеріал дає змогу сформувати ефективну систему дослідження результативності працівників апарату управління. Такий підхід до питання вивчення та аналізу важливої управлінської інформації дозволяє продуктивно здійснювати інформаційну функцію оцінювання праці керівників. Це корисно як для самого управлінського працівника, адже він знатиме, в якому напрямку йому розвиватись, які загрози в його роботі є, яких слід очікувати, так і для організації в особі власника, співвласників чи вищих керівників, які знатимуть основні важелі за допомогою яких результативність системи менеджменту можна підвищити.

Подальші дослідження з використанням емпіричних даних повинні бути націлені на вивчення тісноти зв'язку між факторами та результатами, що дасть змогу їх проранжувати за ступенем важливості та істотності впливу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. 2018. № 3. С. 36–39.
2. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
3. Брюховецька Н.Ю., Дутова Н.В. Оцінка економічної ефективності корпоративного управління // Вісник Донецького університету економіки та права: Зб. наук. пр. – Донецьк: ДонУЕП, 2014. № 1. С. 42–48.
4. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства . Держава та регіони. 2018. № 6. С. 56-60.
5. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом. Міжнародний збірник наукових праць. 2017. № 1 (13). С. 6–12.
6. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
7. Голомовзий В.М., Дарміць Р.З. Проблеми оцінки ефективності функціонування апарату управління організацій: Міжнародна наук.-прикл. конф. “Менеджмент і міжнародне підприємництво”: Зб. матеріалів / Відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, 2017. 132 с.
8. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 5. Т. 2. С. 192–196.

9. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій . Экономические науки. 2017. №3. С. 5-6.
10. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника. Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. 2019. № 5. С. 65–73.
11. Зелена М. І. Компенсаційний пакет – сучасний погляд на мотивацію працівників підприємства. Економічний форум. 2011. № 4. С. 271-275.
12. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури .Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2018. № 3. С. 62 – 67.
13. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства. Вісник НТУ “ХПІ”. 2015. № 24. С. 68-72.
14. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.
15. Лисецкий Ю. М. Система управления предприятием. Программные продукты и системы. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-predpriyatiem/viewer>
16. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості . Соціальна психологія. 2016. № 2. С.134-141.
17. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків: ХНАМГ, 2018. 215 с.
18. Новожилов О. С. Формирование механизма диагностики систем управления предприятиями : автореф. дис.... канд. экон. наук : 08.00.15. URL: <https://www.dissercat.com/content/formirovanie-mekhanizmadagnostiki-sistem-upravleniya-predpriyatiyami>

- 19.Одинцова Г. С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание. Економіка розвитку : науковий журнал. Харків, 2015. №4 (36). С. 48-50.
- 20.Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 452–456. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf>
- 21.Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf
- 22.Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf>
- 23.Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір : 36. наук. праць. 2008. № 15. С. 275–285.
- 24.Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 394 с.
- 25.Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020>
- 26.Смірнова І.С. Місце адміністративного менеджменту у системі управління підприємством. В.: Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: І міжнародна науково-практична конференція. Одеса, Україна, 18-19 Жовтня 2012. Одеса: Видавництво Атлант, с. 430-431.
- 27.Хаджинова О.В. Логістична стратегія інноваційного розвитку багатoproфільних підприємств. Менеджер. 2016. № 2. С. 35-44.

28. Холодницька А.В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 4(16). С. 159–162
29. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21
30. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 2. С. 186–190.
31. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління . Економіка & держава, 2014. №1. С.60–63.
32. Boyle R. The use of rewards in Civil Service Management [e-resource] / R. Boyle. – URL : http://www.ipa.ie/pdf/cpmr/CPMR_DP_5_Use_Rewards_CS_Mgt.pdf
33. Ferreira, E.J., Erasmus, A.W., Groenewald, D., 2019. Administrative Management. 2nd ed. Juta and Company Ltd., Cape Town, South Africa.
34. Landy F. J. Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology / F. J. Landy, J. M. Conte ; 4-th Edition. – NJ: WileyBlackwell, 2013, p. 720.
35. Roe R.A. Developments in personnel selection methodology / R. A. Roe, M. A. Greuter // Advances in educational and psychological testing (Vol. 3). Boston: Kluwer, 1991. pp. 187–227.
36. Sisnuhadi, D., 2014. The relationship between soft and hard factors of TQM practices and organizational learning. European Scientific Journal, 10 (7), pp. 85–99.

ДОДАТКИ

Додаток А

АДА ГРУПП

Оборотно-сальдова відомість за 2020 р.

Виведені дані: БО (дані бухгалтерського обліку)

Рахунок, Найменування	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10, Основні засоби	20 485,00		1 316 833,18		1 337 318,18	
104, Машини та обладнання	20 485,00		1 316 833,18		1 337 318,18	
11, Інші необоротні матеріальні активи	8 666,67		238 879,56		247 546,23	
112, Малоцінні необоротні матеріальні активи	8 666,67		238 879,56		247 546,23	
1121, Малоцінні необоротні матеріальні активи (по кожному об'єкту)	8 666,67		238 879,56		247 546,23	
13, Знос (амортизація) необоротних активів		10 464,19		336 878,26		347 342
131, Знос основних засобів		1 797,52		97 998,70		99 796
132, Знос інших необоротних матеріальних активів		8 666,67		238 879,56		247 546
1321, Знос інших необоротних матеріальних активів (по кожному об'єкту)		8 666,67		238 879,56		247 546
15, Капітальні інвестиції			1 555 712,74	1 555 712,74		
152, Придбання (виготовлення) основних засобів			1 316 833,18	1 316 833,18		
1521, Придбання основних засобів			1 316 833,18	1 316 833,18		
153, Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів			238 879,56	238 879,56		
1531, Придбання інших необоротних матеріальних активів			238 879,56	238 879,56		
2, робничі запаси	646 765,11		33 312 601,52	30 726 863,25	3 232 503,38	
201, Сировина й матеріали	646 765,11		33 090 676,39	30 507 869,67	3 229 571,83	
203, Паливо			79 553,19	76 621,64	2 931,55	
209, Інші матеріали			142 371,94	142 371,94		
22, Малоцінні та швидкозношувані предмети			1 114 925,65	1 114 925,65		
221, Малоцінні та швидкозношувані предмети на складах			1 114 925,65	1 114 925,65		
23, Виробництво			33 108 660,59	33 108 660,59		
231, Основне виробництво			33 108 660,59	33 108 660,59		
26, Готова продукція	2 115,48		33 108 660,59	33 110 776,07		
28, Товари			1 555 335,37	1 116 325,34	439 010,03	
281, Товари на складі			1 555 335,37	1 116 325,34	439 010,03	
31, Рахунки в банках	3 038,76		57 450 679,34	55 530 948,62	1 922 769,48	
311, Поточні рахунки в національній валюті	3 038,76		52 783 545,50	50 863 814,78	1 922 769,48	
312, Поточні рахунки в іноземній валюті			4 667 133,84	4 667 133,84		
33, Інші кошти			9 239 712,40	9 239 712,40		
333, Грошові кошти в дорозі в національній валюті			4 615 751,98	4 615 751,98		
334, Грошові кошти в дорозі в іноземній валюті			4 623 960,42	4 623 960,42		
36, Розрахунки з покупцями та замовниками		466 075,15	45 366 178,38	52 675 847,76		7 775 744
361, Розрахунки з вітчизняними лцями		466 075,15	41 449 027,81	48 010 542,57		7 027 589
362, Розрахунки з іноземними покупцями			3 917 150,57	4 665 305,19		748 154
37, Розрахунки з різними дебіторами			24 369,62	24 369,62		
378, Розрахунки з державними цільовими фондами			24 369,62	24 369,62		
40, Зареєстрований (пайовий) капітал		1 000,00				1 000
401, Статутний капітал		1 000,00				1 000
44, Нерозподілені прибутки (непокріті збитки)		24 513,49				24 513
441, Прибуток нерозподілений		24 513,49				24 513
46, Неоплачений капітал	1 000,00				1 000,00	
63, Розрахунки з постачальниками та підрядниками		285 118,11	48 753 400,40	48 889 597,04		421 314
631, Розрахунки з вітчизняними постачальниками		285 118,11	48 703 353,17	48 839 549,81		421 314
632, Розрахунки з іноземними постачальниками			50 047,23	50 047,23		
64, Розрахунки за податками й платежами	105 468,81		36 643 298,57	35 460 002,19	1 288 765,19	
641, Розрахунки за податками	19 092,04		8 230 310,01	8 050 774,47	198 627,58	
6411, Розрахунки за ПДФО		27,80	145 151,96	144 825,30	298,66	
6412, Розрахунки за ПДВ	15 500,84		8 081 158,05	7 905 949,17	190 709,72	
6413, Розрахунки за податком на прибуток	3 619,00		4 000,00		7 619,00	
642, Розрахунки по обов'язкових платежах	18,75		15 992,70	15 965,48	45,97	
643, Податкові зобов'язання	77 685,14		15 795 621,50	14 702 035,49	1 171 271,15	
6431, Податкові зобов'язання	81 581,97		7 889 672,33	6 799 983,15	1 171 271,15	
6432, Податкові зобов'язання непідтверджені		3 896,83	7 905 949,17	7 902 052,34		

Додаток Б

~ 9004626334
18.06.2020

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АДА ГРУПІ"	Дата (рік, місяць, число)	Код
Територія	Цесчепікський район	за ЄДРПОУ	2021 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	42944827
Вид економічної діяльності	Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі	за КОПФГ	8039100000
Середня кількість працівників, осіб	13	за КВЕД	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		31.01
Адреса, телефон	вулиця Академіка Туполева, буд. 18-В, оф. 4, м. КИІВ, 04128		0504697149

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи	2	3	4
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	18,7	1 237,6
первісна вартість	1011	29,2	1 584,9
знос	1012	(10,5)	(347,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	18,7	1 237,6
II. Оборотні активи			
Запаси :			
у тому числі готова продукція	1100	648,9	3 671,3
Поточні біологічні активи	1103	2,1	439,0
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1125	23,4	-
у тому числі з податку на прибуток	1135	19,9	191,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1136	3,6	-
Поточні фінансові інвестиції	1155	11,7	793,5
Гроші та їх еквіваленти	1160	-	-
Витрати майбутніх періодів	1165	3,0	1 922,8
Інші оборотні активи	1170	-	-
Усього за розділом II	1190	90,7	1 180,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1195	797,6	7 759,6
Баланс	1200	-	-
	1300	816,3	8 997,2

Додаток В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24,5	107,4
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	24,5	107,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання	1600	-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	296,8	1 012,8
розрахунками з бюджетом	1620	-	10,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	10,6
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	495,0	7 866,4
Усього за розділом III	1695	791,8	8 889,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	816,3	8 997,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м За звітний період	Код за ДКУД За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 975,7	1 360,9
Інші операційні доходи	2120	13,0	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 988,7	1 360,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(33 459,3)	(1 224,4)
Інші операційні витрати	2180	(4 428,3)	(106,6)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(37 887,6)	(1 331,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	101,1	29,9
Податок на прибуток	2300	(18,2)	(5,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	82,9	24,5

Керівник

Головний бухгалтер



Давиденко Анастасія Костянтинівна

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)