

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАКСИМІВ Юлія Павлівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма - менеджмент

кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент
групи МЕНм - 21
Максимів Юлія Павлівна

підпис

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Демків Ірина Олегівна

підпис

Випускню кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

«___» _____ 2024 р.

Завідувач кафедри, д.е.н.,
професор М.М. Шкільняк

прізвище, ініціали підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та основні характеристики управлінської діяльності в організації..	6
1.2. Методичні підходи до організації та оцінювання управлінської діяльності..	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ PETRAM GMBH.....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика PETRAM GmbH.....	18
2.2. Оцінка результативності організації управлінської діяльності в PETRAM GmbH.....	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ PETRAM GMBH.....	31
3.1. Розробка стратегій підвищення ефективності управлінської діяльності організації.....	31
3.2. Імплементация інноваційних підходів до організації і оцінювання управлінської діяльності організації.....	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність проблеми організації та оцінювання управлінської діяльності в організації є надзвичайно високою у сучасних умовах швидких економічних і соціальних змін. У світі, де конкуренція між підприємствами стає дедалі жорсткішою, ефективність управлінської діяльності стає критично важливою для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації. Вірне та своєчасне оцінювання управлінських процесів дозволяє не лише знизити витрати та підвищити ефективність, але й виявити потенційні проблеми та вжити відповідні заходи для їх усунення. Впровадження сучасних методів управлінського аналізу допомагає підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку, покращити свою стратегію та досягти більших результатів у коротші терміни.

Оцінювання управлінської діяльності також вважається ключовим для формування стратегій розвитку та підвищення загальної продуктивності організації, воно забезпечує об'єктивні дані для прийняття обґрунтованих рішень, виявлення слабких місць в управлінських процесах і визначення ефективності використання ресурсів. Упровадження систем оцінювання, таких як КРІ (ключові показники ефективності) і BSC (система збалансованих показників), дозволяє організаціям відслідковувати прогрес, здійснювати коригування стратегій і впроваджувати інновації, що в свою чергу підвищує їх загальну конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць у сфері організації та оцінювання управлінської діяльності вказує на зростаючу важливість інтеграції сучасних методів і технологій для підвищення ефективності управлінських процесів. Дослідники, такі як Ковальська В.С. [9] і Ортіна Г.В. [15] акцентують увагу на впровадженні системи збалансованих показників (BSC) та методів стратегічного управління для забезпечення комплексного підходу до оцінювання ефективності. Інші дослідження, зокрема роботи Іняхін В.Є. [16] та Пасічник Р. [25] підкреслюють необхідність гнучкості управлінських структур у відповідь на

швидкі зміни на ринку та новітні вимоги бізнес-середовища. Крім того, дослідження зосереджені на розвитку цифрових інструментів і аналітики, таких як big data та штучний інтелект, для покращення процесів прийняття рішень та моніторингу результатів управлінської діяльності - ці інновації демонструють значний потенціал для оптимізації управлінських стратегій і підвищення загальної ефективності організацій.

Попри значний обсяг досліджень у сфері організації та оцінювання управлінської діяльності, проблема комплексного підходу до оцінки ефективності управлінських процесів залишається недостатньо розкритою, а відсутність комплексного аналізу та систематизації методів оцінювання управлінської діяльності в конкретних умовах функціонування організацій обумовила вибір теми для даної кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи. Розробка інтегрованого підходу до оцінки управлінської діяльності на PETRAM GmbH з урахуванням сучасних вимог і новітніх інструментів управління.

Для досягнення мети, сформовано наступні **завдання**:

- дослідити сутність та основні характеристики управлінської діяльності в організації;
- описати методичні підходи до організації та оцінювання управлінської діяльності;
- розглянути організаційно-економічну характеристику PETRAM GmbH;
- оцінити результативність організації управлінської діяльності в PETRAM GmbH;
- розробити стратегії підвищення ефективності управлінської діяльності організації;
- здійснити імплементацію інноваційних підходів до організації і оцінювання управлінської діяльності організації.

Об'єкт дослідження - управлінська діяльність в PETRAM GmbH.

Предмет дослідження - методи і інструменти оцінки ефективності управлінської діяльності в PETRAM GmbH.

Методи дослідження охоплюють аналіз та систематизацію літератури для визначення сутності та характеристик управлінської діяльності в організації. Методологічний підхід до організації та оцінювання управлінської діяльності буде описано на основі аналізу існуючих підходів та моделей. Організаційно-економічна характеристика PETRAM GmbH буде розглянута через аналіз фінансових та організаційних показників компанії. Оцінка результативності управлінської діяльності в PETRAM GmbH буде проведена за допомогою методів ефективності та продуктивності. Для розробки стратегій підвищення ефективності буде застосовано метод стратегічного аналізу та планування. Імплементация інноваційних підходів буде здійснена через впровадження нових технологій і методик управління, що базуються на результатах попереднього аналізу.

Практична значущість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення управлінської діяльності організації, що включає оптимізацію процесів, підвищення ефективності управління, адаптацію інноваційних підходів та розробку стратегій для досягнення кращих результатів - ці рекомендації допоможуть покращити організаційно-економічні показники компанії та забезпечити її конкурентоспроможність у сучасному бізнес-середовищі.

Апробація.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та основні характеристики управлінської діяльності в організації

«Управлінська діяльність (далі – УД) являє собою сукупність знань, вмінь і методів, які розвиваються на основі накопиченого досвіду, наукових досягнень і особистих здібностей людей, орієнтуючи їх на досягнення ефективних рішень і дій в управлінській сфері» [9, с. 119]. Даний процес має інтелектуальний характер, що проявляється через розробку та реалізацію управлінських рішень, які здатні змінити розвиток соціальних процесів, поведінку та свідомість людей у потрібному напрямку. Вона має на меті враховувати соціальні умови, виявляти потенційні ресурси та резерви, а також знаходити ефективні способи покращення та підвищення результативності управління

В основі УД лежить інформація. «Її суть полягає в необхідності регулярного збору, обробки, організації, зберігання та поширення управлінських відомостей.» [13, с. 148]. Іншими словами - це складне соціально-психологічне явище з домінуючим елементом волі, оскільки людина, залучена в цю діяльність, постійно виконує інтелектуальні та вольові процеси, такі як аналіз, оцінювання, прогнозування, прийняття рішень, контроль та виконання.

«УД вважається колективною, оскільки вона здійснюється через взаємодію різних органів влади або місцевих адміністрацій і вимагає координації з іншими органами як по вертикалі, так і по горизонталі» [15, с. 83]. Дана діяльність включає спеціалізацію за різними напрямками, що вимагає кооперації для комплексного виконання функцій управління. УД охоплює людей, знання, інформацію та технічні засоби, створивши складну систему, яка потребує злагодженої взаємодії всіх елементів для забезпечення її ефективності.

УД в організації вважається багатограним і складним процесом, який охоплює різні аспекти управління (табл. 1.1), прийняття рішень, планування, організації та контролю за діяльністю всієї системи. Вона також виступає важливим компонентом функціонування будь-якої організації, оскільки саме управління визначає, яким чином будуть використовуватись ресурси, встановлюватись пріоритети, досягатись цілі та підтримуватись ефективна діяльність усіх підрозділів.

«УД не обмежується лише технічними аспектами, але також охоплює взаємодію між людьми, що сприяє формуванню ефективних процесів і стратегій, які забезпечують досягнення ключових показників ефективності організації. У зв'язку з цим, управління - невід'ємна складова успішної діяльності підприємства та його стратегічного розвитку»[16, с. 110].

Таблиця 1.1

Основні аспекти управлінської діяльності в організації

Аспект управлінської діяльності	Суть та характеристика	Вплив на організацію	Ключові інструменти
Планування	Визначення цілей, розробка стратегії, розподіл ресурсів	Забезпечує спрямованість діяльності, мінімізує ризики	SWOT-аналіз, стратегічні плани
Організація	Створення структури, розподіл завдань і обов'язків	Формує ефективну взаємодію між підрозділами	Органограми, посадові інструкції
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення цілей	Підвищує продуктивність і лояльність працівників	Системи винагород, премії, бонуси
Координація	Гармонізація дій між різними підрозділами	Забезпечує злагоджену роботу організації	Планерки, наради, координаційні зустрічі
Контроль	Відстеження виконання завдань, аналіз результатів	Виявлення відхилень, корекція дій	Звіти, KPI, аналітичні інструменти
Прийняття рішень	Вибір оптимальних рішень на основі аналізу	Впливає на ефективність діяльності та стратегічний розвиток	Методи прийняття рішень, аналіз альтернатив

Інформаційне забезпечення	Отримання, зберігання та обробка даних для прийняття рішень	Підвищує якість управлінських рішень	CRM-системи, інформаційні панелі, звітність
Інноваційність	Впровадження нових технологій та рішень	Підвищує конкурентоспроможність та адаптивність	ІТ-рішення, автоматизація процесів
Соціально-психологічний клімат	Створення сприятливого робочого середовища	Підвищує продуктивність та знижує плинність кадрів	Комунікаційні тренінги, тимблдинги
Адаптивність	Здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі	Забезпечує стійкість і конкурентоспроможність організації	Гнучке управління, сценарний аналіз

Примітка. Сформовано автором на основі [16, с. 7-21]

Сутність УД в організації взаємодії між окремими елементами організаційної структури для досягнення загальних цілей організації. Її також уособлюють як процес цілеспрямованого впливу на об'єкти управління, спрямований на досягнення конкретних результатів із використанням доступних ресурсів. УД ґрунтується на комплексному підході до планування, організації, мотивації, координації та контролю, що забезпечує ефективне функціонування підприємства або установи.

«Основною ознакою УД є її системність, оскільки вона охоплює всі аспекти та рівні організації» [17, с. 119]. Даний процес вважається безперервним і динамічним, оскільки враховує постійні зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі (ринкові умови, конкуренція, нововведення), так і в самій організації (структурні зміни, переміщення кадрів, технологічні зміни тощо). Для забезпечення успішного управління необхідно мати доступ до актуальної інформації, швидко реагувати на зміни та ухвалювати адекватні рішення, що сприяють підтриманню конкурентоспроможності та стабільності організації.

Важливою складовою УД вважається планування (рис. 1.2), яке полягає у визначенні цілей, розробці стратегії та тактики досягнення цих цілей. Планування - базова функція управління, від якої залежить напрямок розвитку організації. Чітко сформульоване та добре сплановане управління дозволяє зменшити ризики, що виникають через непередбачуваність зовнішнього середовища, та забезпечити організацію необхідними ресурсами для досягнення довгострокових цілей.

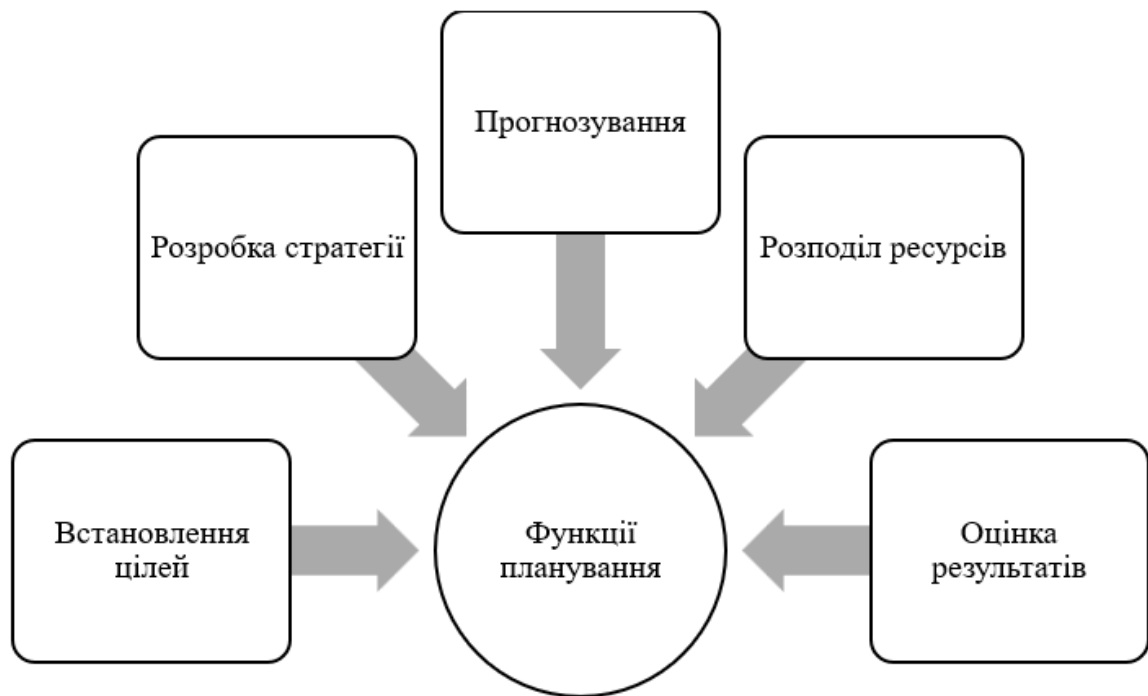


Рис. 1.2. Функції планування у розрізі управлінської діяльності підприємства

Примітка. Складено автором на основі аналізу джерела [22, с. 45]

Функції планування в межах УД підприємства вважаються ключовими для забезпечення його стабільної роботи та прогресу. «Визначення конкретних цілей, розроблення стратегій для їх реалізації, аналіз можливих змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, раціональний розподіл ресурсів і оцінювання результатів дозволяють організації діяти логічно та послідовно – все це формує базу для прийняття зважених рішень, що сприяють виконанню поставлених завдань, підвищують конкурентні переваги й забезпечують довгострокову стійкість підприємства.» [6, с. 58]

Організація, як одна з основних функцій УД, охоплює створення ефективної структури підприємства, чітке визначення завдань та розподіл обов'язків між підрозділами і працівниками. Дана функція також сприяє формуванню організаційної культури, яка підтримує співпрацю, інноваційні підходи та підвищення продуктивності. Крім того, організаційна діяльність передбачає контроль за виконанням завдань і оцінювання досягнень, що дозволяє адаптувати діяльність підприємства відповідно до змін середовища. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

Основні елементи організаційної діяльності підприємства

Елемент	Опис
Створення організаційної структури	Формування чіткої ієрархії та поділу відповідальності між підрозділами
Розподіл завдань	Визначення ролей і обов'язків кожного працівника та підрозділу
Формування організаційної культури	Створення умов для підтримки спільних цінностей, співпраці та розвитку інновацій
Контроль за виконанням завдань	Забезпечення виконання планів і завдань, відповідність діяльності встановленим стандартам
Оцінка результативності	Періодичний аналіз досягнень та впровадження змін у діяльність для підвищення ефективності

Примітка. Складено автором на основі літературних джерел і даних [23, с. 124]

Як свідчать дані табл. 1.3, організаційна діяльність виступає ключовим елементом успішного управління підприємством, оскільки вона допомагає узгодженню роботи всіх структурних підрозділів і створює необхідні умови для реалізації стратегічних завдань. Кожна складова цієї функції впливає на загальну ефективність підприємства, адже визначає рівень його стійкості та конкурентних переваг. Організаційна функція управління спрямована на досягнення цілей через оптимальне використання трудових і матеріальних ресурсів.

«Мотивація вважається наступною вагомою складовою УД, оскільки вона спонукає персонал до виконання своїх завдань і досягнення визначених результатів» [24, с. 119] (рис. 1.4). Рівень успішності організації великою мірою залежить від уміння керівництва надихати співробітників на високу

продуктивність, застосовуючи як фінансові, так і нефінансові стимули. Ефективна система мотивації формує відданість працівників, зменшує рівень кадрової плинності й підвищує загальну результативність діяльності.

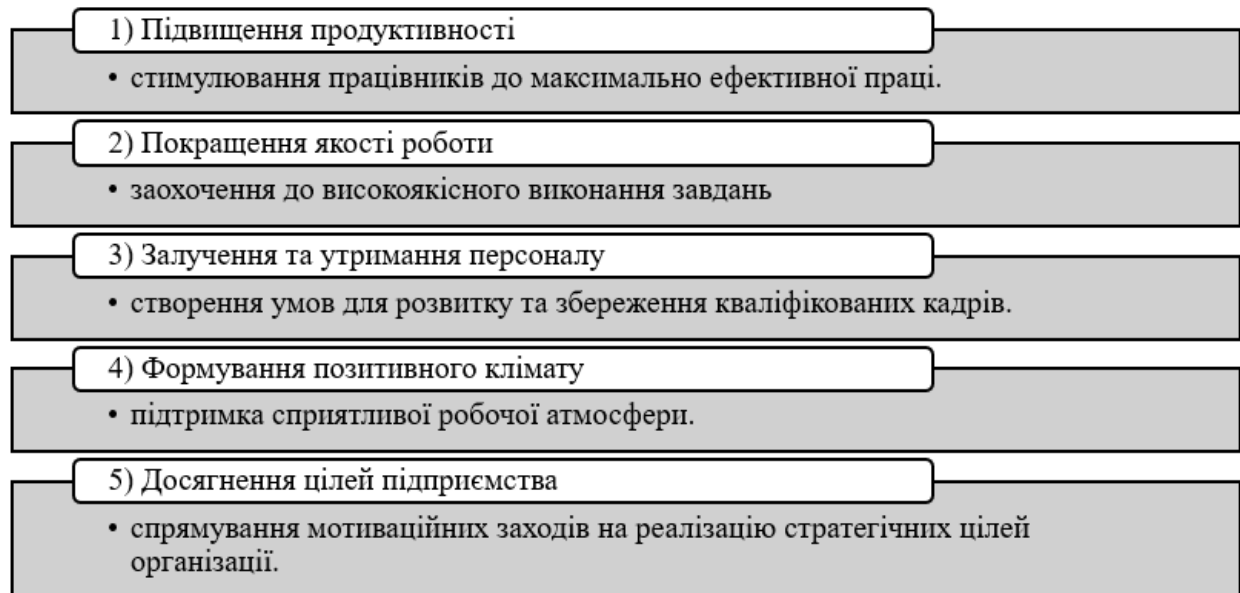


Рис. 1.4. Завдання мотивації у розрізі управлінської діяльності

Примітка. Побудовано автором на основі [25, с. 287-289]

Мотивація, як складова управлінського процесу на підприємстві, відіграє вирішальну роль у забезпеченні високої ефективності праці, якості виконання завдань і залученості персоналу. Дієва система мотивації допомагає створенню сприятливої робочої атмосфери, стимулює професійний розвиток співробітників та забезпечує їх довготривалу співпрацю з організацією. Завдяки цьому підприємство досягає стратегічних завдань і підвищує свою результативність та конкурентні позиції на ринку.

«Функція контролю в УД вважається механізмом зворотного зв'язку між запланованими завданнями та реальними результатами» [26, с. 274]. Контроль дозволяє керівникам стежити за виконанням встановлених планів, оцінювати рівень досягнення цілей, виявляти відхилення і, при необхідності, вносити корективи у процеси. Завдяки цьому процесу можна зменшити витрати й підвищити ефективність роботи організації.

«Координація в межах управлінських функцій забезпечує узгодженість дій різних структурних одиниць, створює передумови для синхронізованої діяльності всіх елементів організації, запобігає можливим конфліктам, покращує обмін інформацією і сприяє гармонізації управлінських рішень на різних рівнях» [27, с. 23].

Таким чином, УД в організації є складним процесом, який охоплює різноманітні функції, від планування до контролю, вона спрямована на досягнення ефективності роботи організації, максимізацію використання ресурсів та досягнення встановлених цілей, з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства. УД не лише технічна, але й соціальна система, яка вимагає ефективної взаємодії між керівниками та підлеглими, узгодження дій усіх учасників організаційних процесів і постійної адаптації до нових умов.

1.2. Методичні підходи до організації та оцінювання управлінської діяльності

У сучасних умовах ведення бізнесу ключовим фактором успішності підприємства виступає якість управлінських процесів, тобто менеджменту. Саме коректна оцінка його стану виступає основою для визначення стратегічних шляхів розвитку. Вивчення результатів роботи організації слугує вихідною точкою для вдосконалення бізнес-процесів, а також для ідентифікації її переваг та слабких місць. «Щоб підвищити ефективність функціонування компанії, слід постійно аналізувати та вдосконалювати ключові чинники, що безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність. Одним із таких ключових елементів є менеджмент, який має вирішальний вплив не лише на економічні результати діяльності, а й на соціальні аспекти, що є важливими для працівників, державних установ та суспільства загалом» [7, с. 19]. У зв'язку з цим уже тривалий час використовуються різні підходи та методики для аналізу стану управління й пошуку шляхів його покращення.

Важливо розрізняти такі поняття, як результативність та ефективність менеджменту. «Науковці в галузі менеджменту надають їм різні тлумачення. Наприклад, Нестуля О.О. зазначає, що результативність пов'язана з виконанням правильних завдань, тоді як ефективність характеризує точність їх виконання» [28, с. 143]. Результативність менеджменту відображає досягнення поставлених цілей, тобто характеризує точність управління, яка вимірюється відповідністю фактичних результатів запланованим цілям управління або ступенем наближення до них. Визначення рівня результативності управління дозволяє виявити можливості для розвитку підприємства, а також оцінити необхідність створення нових продуктів або послуг, диверсифікації діяльності, або вирішення проблем у взаємодії працівників виробничих і управлінських процесів.

«Ефективність підприємства, як економічна категорія, визначається тим, наскільки досягнуті результати відповідають поставленим цілям - це, по суті, є мірою здатності підприємства функціонувати в умовах конкуренції. Поняття ефективності використовується для обґрунтування управлінських рішень і проведення аналітичних оцінок.» [2, с. 66-68].

Для того щоб оцінити ефективність у практичному контексті, її необхідно аналізувати з різних точок зору - це допомагає зрозуміти складність проблеми й наголошує на багатогранності критеріїв її оцінки. Такий підхід також підкреслює необхідність вибору відповідного критерію залежно від конкретної ситуації. Найчастіше при аналізі управлінських процесів виокремлюють три основні аспекти ефективності: економічний, організаційний та соціальний.

Економічна ефективність показує, наскільки раціонально використовуються:

- матеріальні, фінансові, трудові, природні та інші ресурси;
- виробництво продукції при мінімальних витратах;
- досягнення максимального обсягу виробництва із залученням оптимальних ресурсів;
- рівень витрат на досягнення встановлених цілей.

«Організаційна ефективність демонструє якість структури організації, її системи управління, здатність до адаптації під час організаційних змін та ефективність прийняття управлінських рішень» [30, с. 147].

Соціальна ефективність:

- вказує на відповідність витрат соціальним результатам діяльності організації з огляду на цілі та інтереси суспільства;
- сприяє створенню корпоративної культури, поліпшенню психологічного клімату в колективі, забезпеченню атмосфери захищеності та відчуття причетності до загальних цілей організації;
- оцінює, як економічні заходи впливають на стиль життя працівників.

Усі види ефективності взаємопов'язані та взаємозалежні: поліпшення економічної ефективності стимулює підвищення інших видів ефективності; соціальна ефективність включає елементи економічної та організаційної ефективності, орієнтуючись на повне задоволення потреб працівників.

У теоретичних і практичних аспектах існує п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності системи управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний і поведінковий (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підходи до оцінювання управлінської діяльності підприємства

Назва підходу	Опис	Характеристики	Приклади показників
Цільовий	Основна мета управління – досягнення встановлених цілей організації найефективнішим способом. Ефективність оцінюється ступенем досягнення цих цілей.	Вимірюється відповідністю до ключових цілей діяльності організації.	Рівень досягнення стратегічних цілей, виконання основних завдань.
Функціональний	Оцінює ефективність управління з перспективи організації роботи та функціонування управлінського персоналу, враховуючи витрати і результати роботи системи управління.	Включає показники продуктивності управлінської праці та зменшення витрат.	Продуктивність управлінської праці, зменшення трудомісткості, зниження плинності кадрів.
Композиційний	Спрямований на визначення впливу управлінської діяльності на загальні результати організації.	Вимірюється через показники загальної діяльності підприємства	Продуктивність праці, зниження собівартості, приріст прибутку, обсяг реалізації.

Множинний	Оцінює ефективність за допомогою узагальнюючих показників, що відображають кілька важливих аспектів управлінської діяльності.	Включає кілька синтетичних показників для комплексної оцінки.	Сумарні показники ефективності управління, інтегровані оцінки діяльності.
Поведінковий	Оцінює ефективність управління за рівнем задоволення потреб всіх зацікавлених сторін, як зовнішніх, так і внутрішніх до організації.	Включає оцінку задоволення різних груп інтересів, як зовнішніх (споживачі, постачальники) так і внутрішніх (персонал).	Задоволеність споживачів, рівень довіри постачальників, ставлення працівників.

Примітка. Сформовано автором на основі [31 с. 22-26]

Оскільки жоден із наявних підходів не може бути визнаний повністю переважаючим інші, у практичній оцінці результативності УД доцільно використовувати їх у поєднанні. Такий підхід дозволяє досягти більшої точності та надійності отриманих даних. «Методика збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) базується на тому, що успішна організація має одночасно визначати й досягати цілей у чотирьох основних аспектах: фінансові показники, відносини з клієнтами, внутрішні процеси та розвиток людського капіталу» [32]. Даний підхід використовує чотири групи збалансованих індикаторів, що дають змогу ефективно управляти прогресом бізнесу та здійснювати якісний контроль за його результатами.

«У контексті УД поняття «ефективність» виступає одним із найбільш вживаних термінів, який застосовується для проведення точного оцінювання. Використання цього критерію у процесі ухвалення управлінських рішень нерозривно пов'язане зі здатністю організації адаптуватися, зберігати конкурентоспроможність та досягати запланованих результатів.» [31, с. 24]. Ефективність розглядається як прояв раціональності у процесі прийняття рішень.

Для вимірювання та оцінки ефективності важливо спочатку встановити, які саме цінності мають максимізуватися. Визначивши ці цінності, слід обрати

відповідні методи оцінки ступеня їх досягнення. Далі необхідно співвіднести отримані оцінки з практичними діями та спрогнозувати результати, які можуть бути досягнуті за умов реалізації певного управлінського підходу. На завершення потрібно порівняти очікувані результати із витратами, пов'язаними з обраним варіантом дій.

Менеджмент будь-якої компанії активно бере участь у розробці та затвердженні стратегій, визначенні шляхів освоєння нових ринків, а також у плануванні перспектив просування на ринку. Успішність або невдача цих ініціатив залежить від таких чинників:

- адаптації до зовнішнього середовища;
- впливу часу;
- швидкості та рішучості прийняття рішень;
- ефективності організаційної структури та ін.

«Методологічно важливими аспектами оцінки управлінської результативності є критерії, які з одного боку, відображають здатність управлінських систем досягати своїх цілей, а з іншого – показують їх відповідність до закономірностей розвитку.» [17, с. 132]. Основні критерії для оцінки управлінської результативності охоплюють: (рис. 1.6)

1) ефективність	• здатність управлінської системи досягати визначених цілей
2) економічність	• досягнення цілей з оптимальним використанням ресурсів
3) якість	• відповідність продукції вимогам і очікуванням споживачів
4) своєчасність	• досягнення цілей з мінімальними витратами часу
5) прибутковість	• досягнення цілей з позитивним фінансовим результатом
6) якість праці	• задоволення потреб і очікувань трудового персоналу в процесі праці
7) інноваційність	• впровадження нових технологій та управлінських інновацій і максимальне використання науково-технічного потенціалу компанії

Рис. 1.6. Основні критерії для оцінки управлінської результативності

Примітка. Складено автором на основі [34, с. 3–5]

Крім того, під час аналізу результативності УД слід враховувати як абсолютну, так і відносну ефективність витрат, пов'язаних із функцією управління. Абсолютна ефективність відображає сумарний ефект, отриманий завдяки впровадженню змін у системі управління. У свою чергу, відносна ефективність демонструє, наскільки один підхід перевершує інший, незалежно від того, чи це варіант, який тільки планується, чи вже реалізований.

На сьогодні не розроблено універсальної методології для визначення й аналізу результативності управлінської системи підприємств - це обумовлено необхідністю врахування специфіки різних форм власності, напрямків діяльності, масштабів бізнесу та цілей підприємств, для яких проводиться такий аналіз. Проте як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці існує широкий спектр індикаторів, які дозволяють оцінювати різні аспекти управлінських процесів організації.

«Взагалі, визначення ефективності системи управління є засобом оцінки продуктивності діяльності компанії та її окремих структурних одиниць шляхом використання спеціальної системи показників. Дані показники допомагають встановити, наскільки успішно досягаються поставлені завдання. Для оцінювання ефективності використовують як традиційні, так і сучасні методики.» [34, с. 5] Кожна організація, виходячи зі своїх потреб і цілей, формує власну систему критеріїв і вибирає найбільш підходящий підхід до аналізу результативності управління.

Оскільки аналіз ефективності управлінської системи є ключовим елементом інформаційно-аналітичного забезпечення, він використовується для вирішення як стратегічних, так і тактичних завдань.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ PETRAM GMBH

2.1. Організаційно-економічна характеристика PETRAM GmbH

PETRAM GmbH, розташована в Бремергафені та вважається малою компанією з типом організації GmbH, що надає широкий спектр послуг у сфері нерухомості. Компанія спеціалізується на новобудовах, агентствах нерухомості, ріелторських та девелоперських послугах, що робить її важливим гравцем на ринку нерухомості. PETRAM GmbH відрізняється своєю здатністю супроводжувати клієнтів протягом усього циклу розвитку проекту, починаючи від початкових стадій до завершення проекту, що забезпечує комплексний підхід до реалізації будівельних ініціатив. Логотип компанії зображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Логотип компанії PETRAM GmbH

Примітка. Джерело: PETRAM GmbH [35]

PETRAM GmbH була заснована у 1969 році Friedrich Karl Petram. Перший етап діяльності компанії був пов'язаний із розширенням сфери діяльності та технічним вдосконаленням у галузі суднобудування і ремонту. У 1972 році Dieter Friedrich Petram взяв на себе управління сімейним кузнечним підприємством і розпочав ремонти суден у портових районах Бремена. Протягом 1978 року компанія розширила свою діяльність до ремонту суден у Бремерхафені, а у 1986 році стала співвласником Dock III GmbH (Bredo) на верфі Krupp Seebeck.

Протягом наступних десятиліть PETRAM GmbH активно розвивала свій бізнес та купувала нові верфі та відділи, зокрема колишню Lühring Werft у Brake у 1989 році, розширивши за цей рахунок свої можливості у ремонті суден і обслуговуванні двигунів.

«У 2005 році компанія придбала великі доки для ремонту панамакс-суден, а в 2008 році разом із сім'єю Ehlerding викупила територію Seebeck Neubauwerft, перетворивши її на Seebeck Offshore Industrial Park. У 2011 році PETRAM GmbH придбав Lloyd Werft Bremerhaven, що дозволило створити верфний союз для підвищення синергії в Бремерхафені. Проте в 2015 році компанія продала Lloyd Werft групі Genting з Гонконгу. З 2018 року PETRAM GmbH зосередилася на девелоперській діяльності, а в 2019 році продала свої суднобудівні операції. У 2020 році було оголошено конкурс на проектування нового кварталу верфі, що стало свідченням нового напрямку розвитку компанії» [36].

Станом на 2024 р. компанія PETRAM GmbH виступає надійним партнером для розробників, які мають можливість скористатися міжнародною мережею місцевих експертів у таких країнах, як Німеччина, Австрія, Іспанія, а також на ключових ринках Америки - це дозволяє компанії забезпечувати високий рівень професіоналізму та компетенції на всіх етапах будівництва нерухомості.

Послуги, що надаються PETRAM GmbH, охоплюють весь спектр від розробки концепції до успішного маркетингу та післяпродажного обслуговування. Компанія славиться своєю відданістю досконалості, забезпечивши створення вражаючих приміщень, що забезпечують значну цінність для орендарів і постійну віддачу для інвесторів. Кожен проект, реалізований PETRAM GmbH, створюється з максимальною увагою до потреб орендарів та довгострокової рентабельності інвестицій.

PETRAM GmbH проявляє свою експертизу на всіх етапах проектування та реалізації, в тому числі придбання землі, зонування, оцінку вартості, адміністрування проекту, проектування та розробку, а також управління безпекою. Компанія прагне створювати вражаючі проекти вчасно та в межах бюджету, демонструючи своє прагнення до досконалості.

«Компанія PETRAM GmbH надає широкий спектр послуг у сфері комерційної нерухомості, орієнтуючись на індивідуальні потреби клієнтів та адаптуючи їх до їх бачення. Завдяки професіоналізму та досвіду, команда PETRAM GmbH пропонує важливі рекомендації, які допомагають зменшити витрати та ризики, одночасно максимізуючи цінність проекту.» [35]

PETRAM GmbH має значний досвід як у державному, так і в приватному секторах, що дозволяє їй пропонувати детальний фіскальний та економічний аналіз, а також оцінку довгострокових цілей для клієнтів. Компанія проводить проекти через ключові етапи, включаючи придбання землі, надання прав, проектування та будівництво, при цьому суворо дотримується бюджету, щоб мінімізувати витрати.

Організаційна структура компанії, відображена на рисунку 2.2:

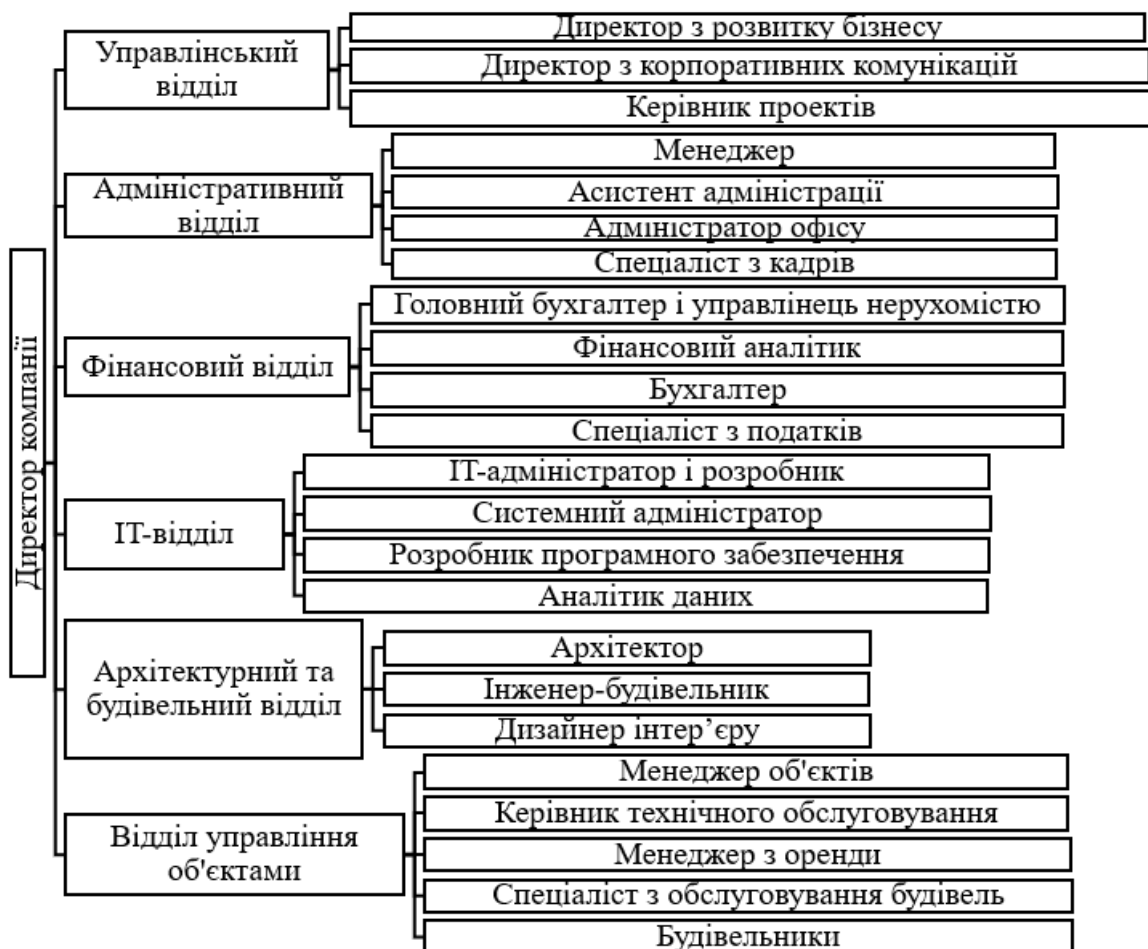


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії PETRAM GmbH

Примітка. Побудовано автором на основі PETRAM GmbH [37]

«Організаційна структура компанії PETRAM GmbH побудована за принципом лінійної системи управління, яка забезпечує чіткість і ефективність управлінських процесів. Вищий рівень управління представляє директор компанії, який несе відповідальність за загальне стратегічне керівництво та прийняття ключових рішень.» [35; 1 с. 28] Під його керівництвом функціонують основні відділи, кожен з яких спеціалізується на конкретних аспектах діяльності компанії.

Управлінський відділ очолює директор з розвитку бізнесу, який відповідає за стратегічний розвиток і розширення ринкових можливостей компанії. Під його керівництвом працюють директор з корпоративних комунікацій, що управляє зовнішніми і внутрішніми комунікаціями компанії, а також керівник проектів, який забезпечує реалізацію проектів та взаємодію між різними підрозділами.

Адміністративний відділ складається з менеджера, який управляє адміністративними функціями та забезпечує ефективну роботу офісу. Асистент адміністрації підтримує адміністративні процеси та займається фотографією, адміністратор офісу організовує повсякденну діяльність офісу і забезпечує підтримку співробітників. Спеціаліст з кадрів займається питаннями найму і кадрового адміністрування.

Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими ресурсами компанії. Головний бухгалтер і управлінець нерухомістю забезпечує бухгалтерський облік і управління майном. Фінансовий аналітик проводить фінансовий аналіз і планування, бухгалтер обробляє фінансові документи, а спеціаліст з податків займається питаннями оподаткування та податкового планування.

ІТ-відділ забезпечує технічну підтримку і розвиток інформаційних технологій компанії. ІТ-адміністратор і розробник управляє ІТ-інфраструктурою, системний адміністратор відповідає за сервери та безпеку систем, розробник програмного забезпечення створює і впроваджує програмні рішення, а аналітик даних проводить аналіз інформації.

Архітектурний та будівельний відділ включає архітектора, який відповідає за проектування і консалтинг у сфері архітектури, інженера-будівельника, що займається технічними аспектами будівництва, і дизайнера інтер'єру, який розробляє інтер'єрні рішення. Відділ управління об'єктами здійснює управління і обслуговування об'єктів компанії. Менеджер об'єктів керує технічним обслуговуванням і експлуатацією об'єктів, керівник технічного обслуговування відповідає за організацію технічного обслуговування, менеджер з оренди займається питаннями оренди, а спеціаліст з обслуговування будівель проводить щоденне обслуговування і ремонт. До цього ж відділу входять і будівельники, які виконують роботи з будівництва та ремонту.

«Завдяки лінійній системі управління всі відділи мають чітко визначені функції та обов'язки, що забезпечує ефективну комунікацію і координацію між ними. Кожен відділ має власні завдання, але взаємодіє з іншими відділами для досягнення загальних цілей компанії» [13, с. 61]. Так, наприклад, архітектурний відділ тісно співпрацює з відділом управління об'єктами для реалізації будівельних проектів, тоді як фінансовий відділ забезпечує фінансування і контроль витрат та впливає на всі інші підрозділи.

Аналіз основних фінансових показників діяльності PETRAM GmbH за 2021 - 2023 рр. представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз фінансових показників діяльності PETRAM GmbH
за 2021 – 2023 рр., євро**

Показник	Роки			Відхилення			
				Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
	2021	2022	2023	22/21	23/22	22/21	23/22
Виручка (нетто)	5730000	6276000	5646000	546000	-	9,53	-
Собівартість	4155000	4337000	3828000	182000	509000	4,38	11,74
Валовий прибуток	1575000	1939000	1818000	364000	121000	23,11	-6,24
Комерційні витрати	102060	11130	12250	-90930	1120	89,09	10,06

Адміністративні витрати	290400	287000	305000	-3400	18000	-1,17	6,27
Прибуток(збиток) від продаж	1284600	1652000	1513000	367400	139000	28,60	-8,41
Інші операційні доходи	1384000	1351000	1401000	-33000	50000	-2,38	3,70
Інші операційні витрати	1284000	1251000	1324000	-33000	73000	-2,57	5,84
Прибуток (збиток) до оподаткування	2568600	2903000	2837000	334400	-66000	13,02	-2,27
Поточний податок на прибуток	385290	435450	425550	50160	-9900	13,02	-2,27
Чистий прибуток(збиток) звітнього періоду	2183310	2467550	2411450	284240	-56100	13,02	-2,27

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності компанії [35]

Проведений аналіз демонструє. Що виручка (нетто) компанії показала коливання в аналізованому періоді. У 2022 році виручка зросла до 6,276000 євро, що на 9.53% перевищило показник 2021 року. Проте у 2023 році виручка зменшилась до 5,646000 євро, що на 10.04% менше, ніж у 2022 році - це свідчить про значні коливання у доходах компанії, що було пов'язано з сезонними коливаннями, змінами в ринку та внутрішніми проблемами.

Собівартість продажу показала постійний ріст у період 2021-2022 років (збільшення на 4.38%), але у 2023 році зменшилась на 11.74% в порівнянні з попереднім роком. Зниження собівартості у 2023 році, поряд із зменшенням виручки, вказує на вдосконалення в управлінні витратами та часткове зниження витрат на виробництво. Валовий прибуток компанії зріс на 23.11% у 2022 році порівняно з 2021 роком, але у 2023 році скоротився на 6.24% в порівнянні з попереднім роком - це свідчить про часткове зниження ефективності в управлінні витратами, незважаючи на зменшення собівартості.

Комерційні витрати значно зросли у 2022 році, що вказує на збільшення витрат на маркетинг та продажі. У 2023 році ці витрати знову зросли, проте в абсолютному вираженні це виявилось незначним. Адміністративні витрати

залишались відносно стабільними з невеликими коливаннями, що свідчить про контрольовану витрату ресурсів у адміністративних функціях компанії.

Прибуток від продажу зазнав значного зростання у 2022 році на 28.60%, але у 2023 році зменшився на 8.41% - це було пов'язано з коливаннями в обсягах продажу та змінами в ринкових умовах. Інші операційні доходи та витрати показали незначні зміни, що свідчить про стабільність в додаткових операціях компанії. Прибуток до оподаткування зріс на 13.02% у 2022 році, проте у 2023 році зменшився на 2.27%. Така динаміка демонструє відносну стабільність прибутковості, але вказує на деякі труднощі в підтримці зростання.

Чистий прибуток у 2022 році зріс на 13.02% порівняно з 2021 роком, але у 2023 році зменшився на 2.27%. Такий результат відображає загальний тренд зменшення прибутковості, попри позитивні показники попереднього року.

Аналіз відносних показників діяльності PETRAM GmbH за аналогічний період, представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників діяльності PETRAM GmbH за 2021 - 2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне (+/-)		Відносне (%)	
				22/21	23/22	22/21	23/22
Валовий прибуток та його рентабельність	0,27	0,31	0,32	0,04	0,01	14,81	3,23
Оборотний капітал	9568295,45	12904554,67	16013773,09	3336259	3109218	34,87	24,09
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,46	0,25	0,21	-0,21	-0,04	45,65	16,00
Мультиплікатор левериджу	5,73	8,04	8,84	2,31	0,8	40,31	9,95
Рентабельність активів	0,19	0,22	0,17	0,03	-0,05	15,79	22,73
Рентабельність власного капіталу	6,02	5,77	6,53	-0,25	0,76	-4,15	13,17

Примітка. Розраховано та узагальнено автором за показниками з фінансових звітів [35]

Проведений аналіз відносних показників діяльності PETRAM GmbH за 2021-2023 роки вказує на певні фінансові тенденції, які характеризують ефективність управління компанією. Валовий прибуток компанії зріс з 27% у 2021 році до 31% у 2022 році, а потім до 32% у 2023 році. Такий ріст рентабельності валового прибутку на 14.81% у 2022 році і подальше зростання на 3.23% у 2023 році свідчать про поліпшення ефективності компанії в генеруванні прибутку від основної діяльності.

Оборотний капітал компанії збільшився на 34.87% у 2022 році в порівнянні з 2021 роком і на 24.09% у 2023 році в порівнянні з 2022 роком, що вказує на розширення фінансових ресурсів для підтримки операційної діяльності. Проте, коефіцієнт поточної ліквідності зменшився на -45.65% у 2022 році і на -16.00% у 2023 році, що свідчить про зниження здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Мультиплікатор левериджу збільшився на 40.31% у 2022 році і на 9.95% у 2023 році, що вказувало на зростання фінансового ризику через підвищення рівня заборгованості компанії. Рентабельність активів зросла з 19% у 2021 році до 22% у 2022 році, але зменшилась до 17% у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання активів. Рентабельність власного капіталу зменшилась з 6.02% у 2021 році до 5.77% у 2022 році, але зросла до 6.53% у 2023 році, що свідчить про поліпшення доходності власного капіталу в останньому році. Таким чином, загальний фінансовий стан PETRAM GmbH показує змішані результати, а саме позитивні тренди у валовому прибутку і рентабельності власного капіталу, але також виклики, зокрема зниження ліквідності і зростання фінансового ризику.

2.2. Оцінка результативності організації управлінської діяльності в PETRAM GmbH

Оцінка результативності організації УД в компанії PETRAM GmbH виступає ключовим аспектом для розуміння ефективності її бізнес-процесів та

досягнення стратегічних цілей. УД в PETRAM GmbH охоплює широкий спектр функцій, від стратегічного планування і розвитку бізнесу до фінансового контролю і адміністрування проектів.

На першому етапі, ми більш детально дослідили структуру управлінського апарату компанії PETRAM GmbH і відобразили його на рисунку 2.5.

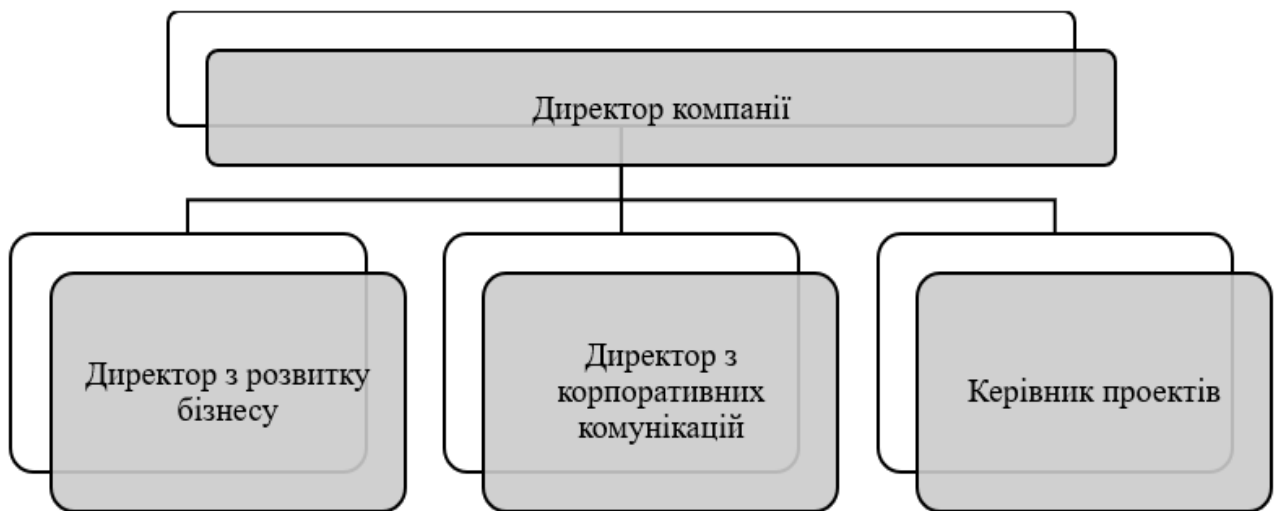


Рис. 2.5. Управлінський апарат компанії PETRAM GmbH

Примітка. Складено автором на основі [37]

Проаналізувавши рисунок 2.5 було зауважено, що управлінський апарат компанії PETRAM GmbH складається з декількох керівників, які відповідають за стратегічний розвиток та управління основними бізнес-напрямами. На чолі компанії стоїть директор Дітер Петрам, який керує всіма аспектами діяльності підприємства та приймає рішення щодо розвитку компанії. Під його керівництвом знаходяться також директор з розвитку бізнесу та директор з корпоративних комунікацій, які забезпечують планування та реалізацію стратегій для подальшого зростання компанії. Перелічені керівники працюють над втіленням довгострокових бізнес-цілей та підтримкою комунікацій як усередині компанії, так і з її зовнішніми партнерами.

Крім того, у складі управлінського апарату компанії важливу роль відіграє керівник проектів, який дозволяє PETRAM GmbH ефективно впроваджувати нові ініціативи та управляти комплексними проектами, особливо у сферах

будівництва та управління нерухомістю. Взаємодія між цими керівниками забезпечує цілісність управлінських процесів, а також дозволяє компанії адаптуватися до змін ринку та потреб клієнтів. Завдяки скоординованим зусиллям управлінського апарату, PETRAM GmbH демонструє стійке зростання та стабільний розвиток.

На наступному етапі, було проведено аналіз результативності УД PETRAM GmbH за 2021-2023 роки, який дозволяє оцінити ефективність використання фінансових та операційних ресурсів компанії, а також визначити основні тенденції її розвитку. «Для цього було обрано ряд ключових показників, таких як EBITDA, коефіцієнти автономії та фінансової залежності, оборотність активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, рентабельність продажів, NOPAT, амортизація та вартість залученого капіталу (WACC). Дані показники дають змогу оцінити як внутрішню, так і зовнішню ефективність управління, а також допомагають виявити слабкі місця в управлінських процесах» [20, с. 18] (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

**Аналіз результативності управлінської діяльності PETRAM GmbH
за 2021-2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне	
				Абсолютне відхилення (22/21)	Абсолютне відхилення (23/22)	Відносне відхилення (%) (22/21)	Відносне відхилення (%) (23/22)
EBITDA	€2,100000	€2,450000	€2,300000	€350000	-€150000	16.67%	-6.12%
Коефіцієнт автономії	0.40	0.42	0.44	0.02	0.02	5.00%	4.76%
Коефіцієнт фінансової залежності	2.50	2.38	2.27	-0.12	-0.11	-4.80%	-4.62%
Оборотність активів	1.25	1.18	1.15	-0.07	-0.03	-5.60%	-2.54%

Оборотність дебіторської заборгованості	8.75	8.60	8.20	-0.15	-0.40	-1.71%	-4.65%
Оборотність кредиторської заборгованості	6.50	6.30	6.40	-0.20	0.10	-3.08%	1.59%
Рентабельність продажів	0.22	0.26	0.27	0.04	0.01	18.18%	3.85%
NOPAT	€1,750000	€1,950000	€1,900000	€200000	-€50000	11.43%	-2.56%
Амортизація	€600000	€580000	€610000	-€20000	€30000	-3.33%	5.17%
WACC	4.25%	4.15%	4.10%	-0.10%	-0.05%	-2.35%	-1.20%

Примітка. Розраховано автором на основі даних звітів компанії [35]

Проведений аналіз результативності УД PETRAM GmbH за 2021-2023 роки свідчить про стабільний, хоча й нерівномірний розвиток компанії. Зокрема, EBITDA зросла на 16,67% у 2022 році, але знизилася на 6,12% у 2023 році, що вказує на деякі труднощі в операційній ефективності у останньому періоді. Позитивним було зростання коефіцієнта автономії з 0,40 у 2021 році до 0,44 у 2023 році, що означає посилення фінансової незалежності компанії. При цьому коефіцієнт фінансової залежності знижувався протягом цього періоду, що свідчить про зменшення ризику залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Оборотність активів показала деяке зниження, що свідчить про менш ефективне використання активів для генерування виручки. Зменшення оборотності дебіторської заборгованості з 8,75 у 2021 році до 8,20 у 2023 році вказує на збільшення часу на повернення дебіторської заборгованості, що може мати негативний вплив на ліквідність. Проте оборотність кредиторської заборгованості дещо покращилась у 2023 році, що вважається позитивним показником. Водночас, рентабельність продажів показала зростання з 22% у 2021 році до 27% у 2023 році, що свідчить про ефективніше управління витратами.

Незначне зменшення NOPAT у 2023 році та коливання показників амортизації не мали суттєвого впливу на загальний фінансовий стан компанії. Поступове зниження WACC вказує на зменшення вартості залученого капіталу, що позитивно позначається на прибутковості компанії. Загалом, PETRAM GmbH демонструє достатньо стабільні результати, але для подальшого покращення варто звернути увагу на підвищення ефективності використання активів та управління дебіторською заборгованістю.

Для більш достовірної оцінки УД діяльності в PETRAM GmbH було проведено анонімне анкетування серед співробітників компанії. У ньому взяли участь 20 працівників, яким було запропоновано відповісти на 10 питань, оцінюючи різні аспекти управління за 5-бальною шкалою. Анкета (Додаток В) охоплювала такі теми, як комунікація між відділами, задоволеність робочими умовами, ефективність керівництва, мотивація та підтримка з боку керівництва. Результати анкетування, що відображають загальний рівень задоволеності та ефективності управління, представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати анкетування працівників PETRAM GmbH

№ Питання	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	Середній бал
1. Комунікація між відділами	1	2	3	8	6	4.2
2. Організація робочих процесів	0	3	4	9	4	4.0
3. Підтримка з боку керівництва	0	1	2	7	10	4.5
4. Мотивація до виконання завдань	1	2	4	7	6	4.1
5. Чіткість поставлених цілей	0	1	3	8	8	4.3
6. Ефективність роботи керівників	0	1	2	9	8	4.4
7. Умови праці	2	3	5	7	3	3.8
8. Професійний розвиток	1	2	4	8	5	4.0
9. Гнучкість управління в критичних ситуаціях	0	2	3	9	6	4.2
10. Збалансованість робочого навантаження	2	2	5	7	4	3.9

Примітка. Сформовано автором на основі результатів анкетування персоналу [37]

Для більшої деталізації, одержані результати з анонімного анкетування, було представлено на рисунку 2.8.

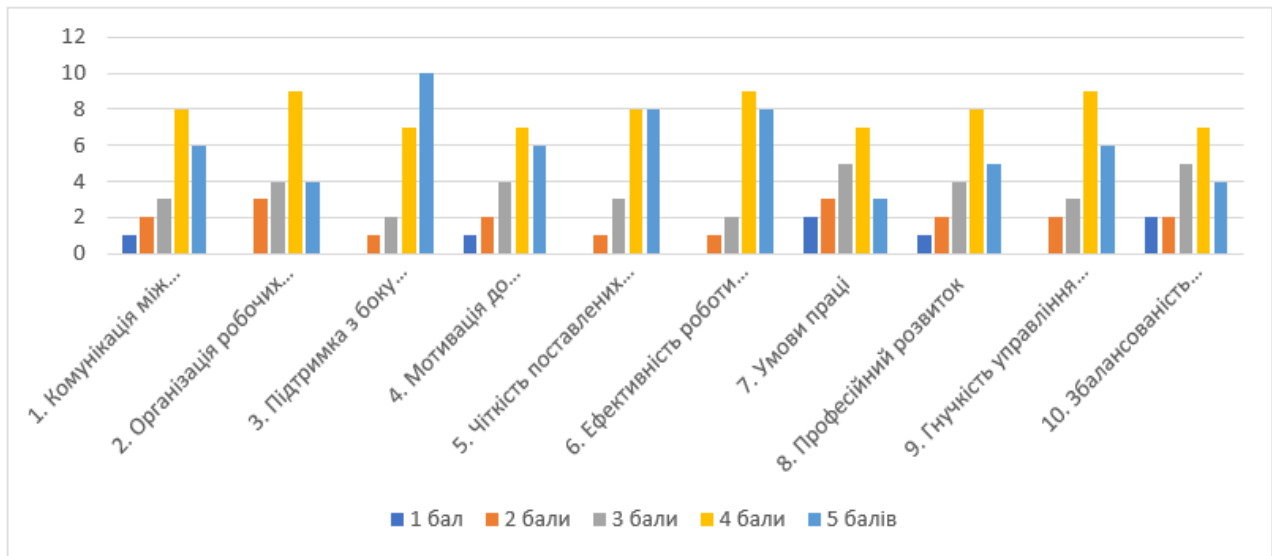


Рис. 2.8. Результати анкетування працівників PETRAM GmbH

Примітка. Побудовано автором на основі узагальнених результатів таблиці 2.7.

Результати анкетування працівників PETRAM GmbH показують загалом позитивну оцінку УД компанії. Найвищі середні бали отримали показники підтримки з боку керівництва (4,5) та ефективності роботи керівників (4,4), що свідчить про високий рівень управлінської компетентності та злагоджену роботу керівної ланки. Водночас, умови праці (3,8) та збалансованість робочого навантаження (3,9) потребують певного покращення, що може сприяти підвищенню задоволеності персоналу і ефективності роботи. Загальний середній бал за всіма питаннями становить 4,14, що свідчить про достатньо високу результативність УД.

Загалом, проведена оцінка результативності організації УД в PETRAM GmbH показує, що компанія демонструє високі результати в підтримці з боку керівництва та ефективності управління, що позитивно впливає на загальну продуктивність. Однак, є певні області, такі як умови праці та збалансованість навантаження, які потребують вдосконалення для досягнення ще кращих результатів і підвищення задоволеності співробітників

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ І ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ PETRAM GMBH

3.1. Розробка стратегій підвищення ефективності управлінської діяльності організації

УД організації PETRAM GmbH, яка протягом останніх років демонструє стабільне фінансове зростання та організаційний розвиток, вимагає постійного вдосконалення для забезпечення високих стандартів ефективності. Для досягнення цієї мети пропонуємо впровадити наступні стратегії, які фокусуються на підвищенні ефективності управлінських процесів та оптимізації робочих процесів.

Результати анкетування вказали на комунікацію між відділами як критичну область, що потребує суттєвого покращення. Для подолання існуючих проблем і досягнення високої ефективності в управлінні комунікаціями пропонуємо впровадження нових комунікаційних платформ, які забезпечать ефективний обмін інформацією і спростять процеси координації між різними підрозділами компанії. Зокрема, планується інтеграція сучасних систем для управління проектами та електронних платформ для обміну документами, які сприятимуть зменшенню інформаційних затримок та підвищать швидкість реакції на зміни. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Оцінка витрат на впровадження комунікаційних платформ на 2025-2027 рр.

Тип платформи	2025	2026	2027	Загальна вартість (2025-2027)
Система для управління проектами	€50000	€20000	€10000	€80000
Платформа для обміну документами	€30000	€15000	€10000	€55000
Інтеграційні послуги	€20000	€10000	€5000	€35000

Навчання персоналу	€10000	€5000	€3000	€18000
Підтримка та технічне обслуговування	€15000	€10000	€8000	€33000
Загальна вартість	€125000	€60000	€36000	€221000

Примітка. Складено автором на основі [35]

«Вважаю, що впровадження нових комунікаційних платформ, таких як система для управління проектами та платформа для обміну документами, буде стратегічно важливим кроком для покращення комунікації між відділами PETRAM GmbH.» [31, с. 24] Загальна вартість реалізації цих заходів на період 2025-2027 років складає €221000. Інвестиції в ці платформи допоможуть зменшити інформаційні затримки та підвищити ефективність координації між підрозділами компанії, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню загальної продуктивності організації.

«Для підвищення ефективності УД в PETRAM GmbH важливо зосередитися на оптимізації робочих процесів. Рекомендовано провести комплексний аудит поточних процесів з метою виявлення вузьких місць і впровадження рішень для їх усунення. Особливу увагу слід приділити впровадженню сучасних технологій автоматизації, які дозволять зменшити обсяг рутинних завдань і підвищити загальну продуктивність працівників - це допоможе покращити ефективність роботи кожного підрозділу.» [31, с. 25] (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Оцінка витрат на оптимізацію робочих процесів на 2025-2027 рр.

Тип заходу	2025	2026	2027	Загальна вартість (2025-2027)
Аудит поточних процесів	€30000	€10000	€5000	€45000
Впровадження систем автоматизації	€80000	€50000	€30000	€160000
Тренінги та навчання персоналу	€20000	€15000	€10000	€45000
Розробка та налаштування програмного забезпечення	€15000	€10000	€8000	€33000
Підтримка та технічне обслуговування систем	€10000	€8000	€6000	€24000
Загальна вартість	€155000	€93000	€59000	€307000

Примітка. Сформовано автором на основі запланованих витрат компанії [35]

Впровадження заходів для оптимізації робочих процесів, таких як проведення аудиту поточних процесів та інтеграція систем автоматизації, допоможуть підвищити ефективність УД в PETRAM GmbH. Загальна вартість реалізації цих заходів на період 2025-2027 років складатиме €307000. Інвестиції в автоматизацію та навчання персоналу допоможуть зменшити рутинні завдання, усунути вузькі місця в процесах і підвищити загальну продуктивність працівників, що, в свою чергу, покращить ефективність роботи компанії.

Незважаючи на позитивні результати, отримані в рамках підтримки з боку керівництва, існує потреба в удосконаленні системи мотивації. Для підвищення ефективності УД в PETRAM GmbH слід розробити індивідуалізовані програми заохочення, які базуються на досягненнях та внеску кожного співробітника. Важливо також забезпечити регулярний зворотний зв'язок та конструктивні консультації, що допоможе співробітникам краще розуміти свої цілі та отримувати необхідну підтримку. Такі заходи дозволять зміцнити мотивацію та підвищити загальну продуктивність працівників. (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

**Оцінка витрат на посилення мотивації та підтримки з боку керівництва
на 2025-2027 рр.**

Тип заходу	2025	2026	2027	Загальна вартість (2025-2027)
Розробка індивідуалізованих програм заохочення	€25000	€20000	€15000	€60000
Організація регулярних зворотних зв'язків	€15000	€12000	€10000	€37000
Консультації та тренінги з управлінських навичок	€20000	€15000	€12000	€47000
Розробка системи оцінки ефективності	€10000	€8000	€6000	€24000
Підтримка та вдосконалення мотиваційних платформ	€10000	€7000	€5000	€22000
Загальна вартість	€80000	€62000	€48000	€190000

Примітка. Побудовано автором за даними про витрати на покращення умов праці [35]

«Впровадження заходів для посилення мотивації та підтримки з боку керівництва, таких як розробка індивідуалізованих програм заохочення та регулярний зворотний зв'язок будуть ключовими моментами для підвищення ефективності УД в PETRAM GmbH.» [25, с. 285] Загальна вартість реалізації цих заходів на період 2025-2027 років складає €190000. Інвестиції в ці напрямки сприятимуть підвищенню мотивації співробітників, що, у свою чергу, позитивно вплине на продуктивність і загальну ефективність компанії.

Результати анкетування вказують на потребу в покращенні умов праці в PETRAM GmbH. Для підвищення задоволеності працівників і їхньої продуктивності рекомендуємо провести ревізію робочих умов, в тому числі фізичне середовище, обладнання та рівень комфорту. Запропоновані заходи охоплюють оновлення офісного обладнання, забезпечення ергономічних робочих місць і поліпшення освітлення. Впровадження таких програм сприятиме створенню більш комфортного робочого середовища, що позитивно вплине на ефективність роботи співробітників. (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

Оцінка витрат на покращення умов праці на 2025-2027 рр.

Тип заходу	2025	2026	2027	Загальна вартість (2025-2027)
Оновлення офісного обладнання	€30000	€25000	€20000	€75000
Забезпечення ергономічних робочих місць	€20000	€15000	€10000	€45000
Поліпшення освітлення	€15000	€12000	€8000	€35000
Ремонт та обслуговування приміщень	€10000	€8000	€6000	€24000
Оновлення систем вентиляції та кондиціонування	€12000	€10000	€8000	€30000
Загальна вартість	€87000	€70000	€52000	€209000

Примітка. Побудовано автором за даними про витрати на покращення умов праці [35]

Інвестиції в покращення умов праці, в тому числі оновлення офісного обладнання, забезпечення ергономічних робочих місць і поліпшення освітлення,

критично важливі для підвищення задоволеності працівників і їхньої продуктивності. Загальна вартість реалізації цих заходів на період 2025-2027 років складає €209000. Впровадження цих ініціатив допоможе створити комфортніше і більш продуктивне робоче середовище, що позитивно позначиться на загальній ефективності PETRAM GmbH.

«Для підвищення ефективності УД в PETRAM GmbH плануються значні інвестиції в кілька ключових напрямків. Оцінка витрат на реалізацію зазначених заходів охоплює впровадження комунікаційних платформ, оптимізацію робочих процесів, посилення мотивації та підтримки з боку керівництва, а також покращення умов праці - перелічені інвестиції спрямовані на створення більш ефективного, комфортного і підтримуючого робочого середовища, що сприятиме зростанню продуктивності і задоволеності працівників.» [20, с.18-20] (табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Загальна таблиця витрат на 2025-2027 рр.

Тип заходу	2025	2026	2027	Загальна вартість (2025-2027)
Впровадження комунікаційних платформ	€125000	€60000	€36000	€221000
Оптимізація робочих процесів	€155000	€93000	€59000	€307000
Посилення мотивації та підтримки з боку керівництва	€80000	€62000	€48000	€190000
Покращення умов праці	€87000	€70000	€52000	€209000
Загальна вартість	€447000	€285000	€195000	€927000

Примітка. Сформовано автором на основі підсумкових даних про витрати [35]

Загальна вартість впровадження покращень в PETRAM GmbH на період 2025-2027 років складає €927000. Інвестиції будуть спрямовані на оптимізацію комунікацій, автоматизацію робочих процесів, покращення мотивації співробітників і умови праці. Тому загалом, впровадження вищезазначених стратегій дозволить PETRAM GmbH не тільки підвищити ефективність УД, але й покращити загальну організаційну культуру, що в свою чергу призведе до збільшення продуктивності та задоволеності співробітників, а комплексний

підхід до оптимізації управлінських процесів забезпечить стабільний розвиток компанії в умовах сучасного бізнес-середовища.

3.2. Імплементация інноваційних підходів до організації і оцінювання управлінської діяльності організації

В умовах стрімкого розвитку технологій та швидко змінного бізнес-середовища, організація PETRAM GmbH потребує впровадження інноваційних підходів до УД для збереження конкурентоспроможності та підвищення ефективності. Інновації в управлінні мають суттєво поліпшити як оперативні процеси, так і стратегічне планування, що забезпечить оптимальне використання ресурсів і підвищення продуктивності праці.

«Головним напрямом інновацій у сучасному управлінні бізнесом стане впровадження інтегрованих систем управління, які об'єднують функції планування, моніторингу та контролю в єдиній платформі. Інтеграція ERP-системи з компонентами CRM та системами для управління проектами забезпечує безперервний обмін інформацією між різними підрозділами компанії - це не лише покращує видимість операційних процесів, але й дозволяє швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі.» [4, с. 122-128] Хоча запровадження таких систем вимагатиме значних інвестицій у програмне забезпечення та навчання персоналу, в довгостроковій перспективі це знизить витрати на управлінські процеси і підвищить точність управлінських рішень. (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Заходи для впровадження інноваційних систем управління

Тип заходу	Опис
Впровадження ERP-системи	У 2025 році планується значне інвестування у впровадження ERP-системи. У наступні роки витрати зменшаться на підтримку та оновлення системи.
Платформа для обміну документами	Первинні інвестиції в платформу для обміну документами у 2025 році. Витрати на підтримку будуть зменшені в наступні роки.

Інтеграційні послуги	Витрати на інтеграцію нових систем із вже існуючою інфраструктурою для забезпечення безперебійного обміну даними між бізнес-процесами.
Навчання персоналу	Зосередження зусиль на організації тренінгів і навчальних курсів для ефективної адаптації співробітників до нових систем.

Примітка. Побудовано автором на основі аналізу запланованих заходів

Впровадження ERP-системи є стратегічним кроком для компанії, оскільки вона забезпечить інтеграцію всіх ключових бізнес-процесів в єдину платформу. У 2025 році планується значне інвестування у розгортання цієї системи, що охоплюватиме витрати на придбання програмного забезпечення, налаштування та інтеграцію з існуючими системами. Зокрема, витрати на впровадження ERP-системи включатимуть не лише оплату за саму систему, але й витрати на консультації та допомогу постачальників. Оскільки впровадження ERP-системи досить складний і тривалий процес, він вимагатиме значних фінансових вкладень у перший рік, що створює основу для подальшої стабільності та інтеграції процесів.

У 2026 та 2027 роках витрати на ERP-систему будуть знижені, оскільки основні етапи впровадження завершаться. Основні витрати в ці роки зосередяться на підтримці та оновленні системи, що включає оновлення програмного забезпечення та технічну підтримку. Підтримка системи буде критично важливою для забезпечення її стабільного функціонування та безперервності бізнес-процесів. У цей період, компанія зможе зосередитися на оптимізації використання системи та її інтеграції в нові бізнес-процеси.

Вартість впровадження ERP-системи у 2025 році буде значною, адже складатиме - 90000 €, проте це стане необхідною інвестицією для забезпечення довгострокових переваг. У подальші роки витрати зменшаться завдяки оптимізації та стабілізації системи.

Запровадження платформи для обміну документами стане ще одним важливим етапом в модернізації управлінських систем компанії. У 2025 році будуть здійснені первинні інвестиції для розгортання цієї платформи. Витрати

охоплюватимуть закупівлю програмного забезпечення, інтеграцію з існуючими системами та початкове налаштування. Основна мета цього заходу полягає в покращенні документообігу і забезпеченні більш ефективного обміну інформацією між співробітниками - це дозволить зменшити затримки у передачі інформації та поліпшити загальну продуктивність роботи компанії.

Протягом 2026 та 2027 років витрати на підтримку платформи будуть зменшені, оскільки первинні інвестиції вже будуть реалізовані. Витрати в ці роки включатимуть лише обслуговування платформи та можливі оновлення. Підтримка платформи є важливою для забезпечення її безперебійної роботи та збереження даних. Витрати на підтримку будуть меншими порівняно з початковими інвестиціями, але вони все ще будуть важливою частиною бюджету для забезпечення безперебійної роботи системи.

Інвестиції в платформу для обміну документами забезпечать значне покращення в процесах обміну інформацією. Зменшення витрат на підтримку у наступні роки дозволить компанії зосередитися на інших важливих аспектах модернізації. «Загалом, ця інвестиція допоможе підвищити ефективність комунікації між співробітниками та покращити загальну продуктивність організації.» [23, с. 122]

Витрати на інтеграційні послуги теж критично важливі для забезпечення безперебійного обміну даними між новими і існуючими системами. Інтеграція нових систем в уже чинну інфраструктуру вимагає специфічних послуг, які дозволяють забезпечити коректну взаємодію всіх компонентів. Сюди відноситься налаштування інтерфейсів, синхронізацію даних та тестування інтеграції. Витрати на ці послуги передбачають комплексний підхід до інтеграції, що допоможе уникнути можливих проблем з сумісністю та забезпечити ефективну роботу всіх систем.

У 2025 році витрати на інтеграційні послуги будуть високими через необхідність впровадження нових компонентів і налаштування всіх систем. Протягом наступних років витрати на інтеграційні послуги зменшаться, оскільки

основні роботи з інтеграції вже будуть виконані. Подальші витрати охоплюватимуть лиш підтримку та можливі модифікації інтеграційних рішень.

Інтеграційні послуги мають стати важливою частиною процесу впровадження нових систем, адже саме вони забезпечать безперебійний обмін даними між різними бізнес-процесами. Зменшення витрат на інтеграційні послуги у наступні роки дозволить зосередитися на оптимізації та вдосконаленні існуючих систем. Загалом, якісна інтеграція сприятиме ефективності та стабільності всієї управлінської системи компанії.

Навчання персоналу теж буде критично важливим етапом у впровадженні нових систем управління. Для забезпечення ефективною адаптації співробітників до нових технологій у 2025 році будуть зосереджені зусилля на організації тренінгів та навчальних курсів. Витрати на навчання охоплюють організацію курсів, оплату інструкторів та розробку навчальних матеріалів - це допоможе співробітникам швидше освоїти нові системи та підвищити їхню ефективність у роботі.

Протягом 2026 та 2027 років витрати на навчання персоналу будуть меншими, оскільки основні тренінги будуть завершені. Однак періодичні курси та оновлення знань будуть продовжуватися для підтримки актуальності знань співробітників і адаптації до нових змін. Постійне навчання і підвищення кваліфікації будуть важливими для підтримання високих стандартів роботи і ефективності використання нових систем.

Також варто зазначити, що впровадження запропонованих змін в УД PETRAM GmbH несе в собі низку ризиків, які необхідно враховувати, щоб забезпечити ефективну реалізацію заходів і досягнення поставлених цілей. (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Ризики впровадження інноваційних систем управління

Тип заходу	Опис
Невідповідність інновацій потребам компанії	ERP-система чи інші технології можуть не враховувати всі бізнес-процеси PETRAM GmbH або бути надто складними для адаптації.

Опір змінам з боку працівників	Співробітники можуть боятися втрати роботи через автоматизацію або відчувати складнощі у використанні нових технологій.
Перевищення бюджету	Витрати на впровадження інноваційних заходів можуть перевищити початкові прогнози через технічні проблеми чи додаткові потреби.
Тимчасові перебої у роботі	Інтеграція нових систем може призвести до тимчасових затримок у роботі підрозділів чи збоїв у поточних процесах.

Примітка. Сформовано автором на основі аналізу запланованих заходів

Одним із головних ризиків є невідповідність обраних інноваційних рішень потребам компанії. Наприклад, при впровадженні ERP-системи існує ймовірність, що її функціонал може не враховувати всі аспекти діяльності PETRAM GmbH або виявитися надмірно складним для співробітників. Це може призвести до додаткових витрат на її налаштування, розширення функціоналу чи навіть заміну. Для уникнення цього ризику необхідно провести детальний аудит усіх бізнес-процесів і попередньо протестувати систему у вигляді пілотного проекту. Залучення експертів для аналізу технічних вимог та консультації на етапі вибору системи також знижує ймовірність виникнення цієї проблеми.

Ще одним значущим ризиком є опір змінам з боку працівників. У PETRAM GmbH співробітники можуть відчувати страх перед нововведеннями, зокрема через побоювання втратити роботу через автоматизацію процесів або через незнання, як працювати з новими технологіями. Цей ризик може спричинити сповільнення впровадження змін, зниження продуктивності та погіршення морального стану в колективі. Для зменшення опору необхідно забезпечити прозору комунікацію між керівництвом і співробітниками. Важливо пояснити, що мета впровадження інновацій – це покращення умов праці та підвищення ефективності, а не скорочення робочих місць. Крім того, доцільно організувати тренінги та навчальні програми, які допоможуть працівникам опанувати нові інструменти.

Наступним ризиком є перевищення бюджету, оскільки інноваційні заходи, зокрема модернізація робочих умов або впровадження нових комунікаційних платформ, потребують значних інвестицій. Непередбачені витрати, пов'язані з технічними проблемами, закупівлею додаткового обладнання чи консультаційними послугами, можуть збільшити загальну вартість реалізації заходів. Щоб цього уникнути, необхідно на етапі планування закладати резерви на можливі непередбачувані витрати та регулярно проводити аналіз витрат протягом усього періоду впровадження.

Ще одним важливим аспектом є ризики тимчасових перебоїв у роботі компанії, які можуть виникнути через інтеграцію нових систем. Наприклад, перехід на нову ERP-систему може спричинити затримки в обробці інформації, створенні звітів або навіть збій у роботі деяких підрозділів через технічні несправності чи неправильне налаштування. Для мінімізації цього ризику важливо забезпечити плавний перехід шляхом поступового впровадження нових рішень у пілотних підрозділах. Крім того, необхідно залучити технічних спеціалістів, які будуть готові оперативно вирішувати всі проблеми, що виникають.

Таким чином, попереднє врахування ризиків, детальне планування та активна комунікація зі співробітниками допоможуть PETRAM GmbH успішно реалізувати заплановані зміни без значних втрат часу чи ресурсів.

Загалом, імплементація інноваційних підходів у організації та оцінюванні управлінської діяльності, зокрема через впровадження інтегрованих ERP-систем, платформ для обміну документами, інтеграційних послуг та навчання персоналу, забезпечить значне покращення в управлінських процесах компанії. Хоча початкові інвестиції будуть досить високими, довгострокові переваги включають підвищення ефективності, зменшення витрат на управління та поліпшення точності управлінських рішень, а завдяки інтеграції нових технологій та систем, компанія зможе швидше адаптуватися до змін у бізнес-середовищі і досягти стійкого зростання та розвитку.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було ретельно досліджено сутність та основні характеристики УД в організації, що дозволило з'ясувати ключові аспекти, які визначають ефективність управлінських функцій. УД була проаналізована з точки зору її складових елементів, таких як планування, організація, контроль та мотивація, що дало можливість виявити сильні та слабкі сторони в управлінських процесах. Основна увага була зосереджена на тому, як різні елементи УД взаємодіють між собою та впливають на загальну ефективність організації.

Далі було описано методичні підходи до організації та оцінювання УД, включаючи використання сучасних методик та інструментів для забезпечення системного підходу до управління. Аналіз методичних підходів дав можливість виявити найефективніші практики для оцінювання УД, які можуть бути застосовані для покращення процесів прийняття рішень, моніторингу результатів і коригування стратегій. Включення таких підходів забезпечує глибше розуміння механізмів управління і дозволяє ефективно оцінювати результати управлінських дій.

При розгляді організаційно-економічної характеристики PETRAM GmbH була проведена детальна оцінка внутрішньої структури компанії, її економічних показників, організаційних процесів та ресурсів. Цей аналіз дав змогу виявити ключові фактори, що впливають на результативність УД, і визначити області, що потребують покращення. Виявлені сильні та слабкі сторони організації дозволили розробити рекомендації щодо оптимізації її діяльності і підвищення загальної ефективності.

Оцінка результативності організації управлінської діяльності в PETRAM GmbH дозволила провести комплексний аналіз ефективності існуючих управлінських практик і визначити ключові проблеми та можливості для вдосконалення. Результати цього аналізу підкреслили необхідність

впровадження нових стратегій і технологій для покращення управлінських процесів та підвищення загальної продуктивності компанії.

На основі проведеного аналізу були розроблені стратегії підвищення ефективності УД організації, які включають оптимізацію робочих процесів, впровадження нових технологій, покращення комунікації та мотивації співробітників. Ці стратегії мають на меті усунення виявлених проблем і створення умов для більш ефективного управління ресурсами та процесами.

Імплементація інноваційних підходів до організації та оцінювання УД включає впровадження інтегрованих систем управління, таких як ERP-системи, платформи для обміну документами та інші сучасні технології. Це дозволяє забезпечити безперебійний обмін інформацією між різними підрозділами компанії, підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити швидку адаптацію до змін у бізнес-середовищі. Впровадження таких систем вимагатиме значних інвестицій на початкових етапах, але в довгостроковій перспективі сприятиме зниженню витрат на управлінські процеси і підвищенню точності управлінських рішень.