

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
(назва інституту, факультету)
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр
(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»

(шифр і назва спеціальності)

Герасімов А.О.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник д.е.н., проф. Щур Р.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент д.е.н., проф. Сас Л.С.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність поняття господарська діяльність підприємства.....	6
1.2. Концептуальні основи системи управління господарською діяльністю підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства	17
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГРАНДЕР».).....	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Грандер».....	29
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства в сучасних умовах.....	34
2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Грандер».....	41
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ.....	48
3.1. Концептуальні основи підвищення результативності системи менеджменту підприємства.....	48
3.2. Стратегічні напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.....	56
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні економічні реалії характеризуються високою динамічністю та значною нестабільністю, що створює для підприємств складні умови функціонування і вимагає постійного підвищення ефективності їх діяльності. Коливання попиту і пропозиції, кризи фінансових систем та політичні нестабільності формують додаткові ризики, змушуючи підприємства оперативно адаптувати управлінські рішення та бізнес-моделі для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Посилення глобальної конкуренції спонукає компанії шукати нові шляхи досягнення переваг на ринку. Традиційні інструменти, такі як цінова політика або виробництво стандартних товарів, вже не забезпечують стійкого розвитку. Підприємства змушені впроваджувати інноваційні продукти та послуги, оптимізувати процеси та пропонувати індивідуальні рішення відповідно до потреб споживачів.

Особливого значення набуває вплив глобалізації, яка вимагає від українських компаній інтеграції у світові ринки та адаптації до міжнародних стандартів ведення бізнесу. Ефективне управління господарською діяльністю дозволяє підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, а й розвивати бізнес, залучати нових партнерів та клієнтів, формуючи стійкі конкурентні переваги.

Питанням вивчення напрямів підвищення ефективності господарської діяльності підприємства присвячені наукові праці таких вчених: Богданович О. Г., Вононкова В. Г., Герасимчук В. О., Євтушенко Н. О., Єпіфанова І. Ю., Іванов Ю. Б., Кулакова С. Ю., Мартиненко В. П., Сіменко І. В., Шашина М. В., Шпилик С. В., Ярославський А. О. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є дослідження та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити економічну сутність поняття господарська діяльність підприємства;
- дослідити концептуальні основи системи управління господарською діяльністю підприємства;
- вивчити методичні підходи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства;
- здійснити загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Грандер»;
- провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства в сучасних умовах;
- оцінити ефективність господарської діяльності підприємства ТОВ «Грандер»;
- визначити концептуальні основи підвищення результативності системи менеджменту підприємства;
- запропонувати стратегічні напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління господарською діяльністю підприємства на прикладі ТОВ «Грандер».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних засад щодо управління господарською діяльністю підприємства, а також напрямів підвищення її ефективності.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці з управління підприємницькою діяльністю, економіки підприємств, оцінки фінансового стану, а також фінансову звітність ТОВ «Грандер» за 2022-2024 рр.

Методи дослідження: системний аналіз (стратегічне планування, SWOT-аналіз, структурний підхід); аналітичні методи синтезу і аналізу; індуктивні та дедуктивні підходи; порівняльний аналіз; використання таблиць і графіків для візуалізації; методи прогнозування та інші інструменти аналітики.

Наукова новизна роботи полягає у впровадженні сучасних управлінських підходів, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень ТОВ

«Грандер» і поліпшити конкурентоспроможність підприємства шляхом адаптації кращих практик галузі.

Практична значення полягає у підвищенні ефективності управління господарською діяльністю ТОВ «Грандер», адаптації передових практик та підвищення ефективності діяльності.

Структура кваліфікаційної роботи. Відповідно до мети, завдання і предмета дослідження робота складається зі вступу, трьох розділів, які включають вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел (67 найменувань). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 77 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність поняття господарська діяльність підприємства

Система управління підприємством у сучасних умовах потребує ефективних інструментів для комплексного розв'язання як стратегічних, так і оперативних завдань. Її вдосконалення можливе лише за умови застосування системного підходу до організації господарської діяльності. Різноманітні проблеми, що виникають у процесі функціонування підприємства, переважно пов'язані з недостатньою ефективністю управлінських процесів, які мають забезпечувати оперативне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, а також із потребою у впровадженні нових методів управління та їх належному інформаційному супроводі.

Поняття «господарська діяльність» є базовим у господарському праві та відіграє визначальну роль у формуванні економічних відносин між суб'єктами господарювання. Саме воно слугує основою для побудови державної економічної політики, системи нормативно-правового регулювання та механізмів взаємодії між підприємствами і державними органами. Наукові підходи до трактування цієї категорії різняться, проте всі вони сходяться на тому, що господарська діяльність охоплює сукупність організаційних, виробничих, фінансових і управлінських процесів, спрямованих на досягнення економічного результату. Узагальнюючи існуючі визначення (табл. 1.1), можна зробити висновок, що господарська діяльність є багатогранним явищем, яке поєднує правові, економічні та управлінські аспекти функціонування підприємства.

Таблиця 1.1

Сутнісне наповнення поняття «господарська діяльність підприємства»

Автор	Визначення
Податковий кодекс [47]	«Діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, дорученнями та агентськими договорами».
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [50]	«Будь-яка діяльність, зокрема підприємницька, пов'язана з виробництвом і обміном матеріальних та нематеріальних благ, що виступають у формі товару».
Вінник О.М. [10]	«Суспільно-корисна діяльність суб'єктів господарювання щодо виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою їх реалізації за плату (як товару), що ґрунтується на поєднанні приватних і публічних інтересів, здійснюється професійно та зазнає значного регулювання з метою соціального спрямування економіки».
Васильєва Т.С. [9]	«Суспільно корисна діяльність суб'єктів господарювання щодо систематичного виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг з метою реалізації їх за плату (як товару)».
Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. [25]	«Будь-яка діяльність, зокрема підприємницька, пов'язана з виробництвом та обміном (реалізацією) матеріальних та нематеріальних благ, що є товаром».
Швець В.Г. [61]	«Діяльність, що пов'язана з виробництвом, обміном і споживанням матеріальних і нематеріальних благ».

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що серед науковців і практиків відсутня єдність у розумінні сутності господарської діяльності підприємства. Це зумовлено як різними підходами до її визначення, так і неоднозначністю трактувань у чинних нормативно-правових актах. Така ситуація актуалізує потребу в детальному вивченні й узгодженні законодавчих положень, що визначають поняття господарської діяльності.

Вперше офіційне визначення даного поняття в Україні було закріплено в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність», де господарська діяльність розуміється як процес виробництва та обміну матеріальних і нематеріальних благ, що набувають форми товару [50]. Проте таке тлумачення, на нашу думку, є обмеженим, адже не враховує сферу послуг, а також не узгоджується з положеннями Цивільного кодексу України, згідно з яким нематеріальні блага охоплюють не лише результати творчої діяльності, але й

життя, здоров'я, честь, гідність, ім'я, ділову репутацію тощо. Подібні підходи простежуються у фінансово-економічному словнику за редакцією А. Г. Загороднього та Г. Л. Вознюк, а також у працях В. Г. Швець, де акцент зроблено переважно на виробничо-матеріальному аспекті діяльності [25, 61].

Подальший розвиток законодавчого визначення поняття відбувся у Законі України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» (2000 р.), де господарська діяльність тлумачилася як будь-яка діяльність юридичних осіб чи фізичних осіб-підприємців, пов'язана з виробництвом, торгівлею, наданням послуг або виконанням робіт. Проте в оновленій редакції Закону (2015 р.) це визначення було вилучене, що спричинило певну термінологічну невизначеність у сфері регулювання підприємництва.

Водночас, за твердженням В. М. Гайворонського та В. П. Жушмана, господарювання слід розглядати як економічно доцільну діяльність, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення суспільних потреб. Саме ці потреби виступають рушійною силою розвитку виробництва, раціонального використання та відтворення природних ресурсів, що визначає соціальну спрямованість і стратегічну мету господарської діяльності підприємства [12].

Останнє із законодавчо закріплених визначень поняття «господарська діяльність» подано у Податковому кодексі України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [47]. У цьому нормативному акті господарська діяльність трактується переважно як підприємницька діяльність, що має на меті отримання доходу. Проте таке визначення не охоплює некомерційну господарську діяльність, яка також може здійснюватися без мети отримання прибутку, наприклад у сфері соціального чи комунального обслуговування. Водночас Податковий кодекс розширює поняття господарської діяльності, зазначаючи, що вона може провадитися як безпосередньо суб'єктом господарювання, так і через його відокремлені підрозділи або через іншу особу, яка діє в інтересах цього суб'єкта – зокрема, за договорами комісії, доручення чи агентськими угодами.

Відсутність єдиного законодавчого підходу до визначення господарської діяльності створює суттєві труднощі в правозастосовній практиці, ускладнює

гармонізацію господарського законодавства та призводить до виникнення правових колізій. Це зумовлює необхідність наукового переосмислення поняття господарської діяльності з урахуванням як теоретичних, так і практичних аспектів її реалізації.

Так, О.М. Вінник [10] пропонує розглядати господарську діяльність крізь призму підприємницької активності, наголошуючи, що її метою є виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг для подальшої реалізації за плату. Проте такий підхід також не враховує існування некомерційної діяльності, яка не спрямована на отримання прибутку. Водночас дослідник підкреслює суспільну корисність і професійність господарської діяльності та наголошує на важливості її правового регулювання з метою забезпечення соціальної спрямованості економіки. Учений слушно зазначає, що у процесі господарювання відображаються та переплітаються інтереси товаровиробників, споживачів, трудових колективів, суспільства й держави, що потребує їхнього узгодження.

Подібної позиції дотримується і Т.С. Васильєва [9], яка розглядає господарську діяльність як суспільно корисну та підкреслює її систематичний характер. Проте, як і попередні автори, вона зосереджується виключно на комерційному аспекті діяльності, не беручи до уваги можливість її здійснення без прибуткової мети.

Отже, узагальнивши наведені підходи, доцільно визначити господарську діяльність як самостійну, суспільно корисну діяльність юридичних осіб незалежно від форми власності та організаційно-правового статусу, а також фізичних осіб, спрямовану на виробництво, виконання робіт або надання послуг, що мають цінову визначеність, та здійснювану в межах чинного законодавства. Така інтерпретація враховує поєднання приватних і публічних інтересів, підкреслює соціально-економічну сутність господарювання і робить акцент на дотриманні законодавчих норм, що є особливо важливим у сучасних умовах розвитку економіки України.

1.2. Концептуальні основи системи управління господарською діяльністю підприємства

Пошук ефективних методів забезпечення результативності менеджменту підприємства є одним із центральних завдань сучасної економічної науки. Це пояснюється низкою чинників [27].

По-перше, підприємство виступає ключовим елементом економічної системи, адже саме воно формує основу ринкових відносин у країні. Від ефективності управлінських процесів на мікрорівні залежить стабільність та розвиток національної економіки загалом.

По-друге, в умовах жорсткої конкуренції на ринку підприємства різних форм власності змушені створювати результативні системи управління, які забезпечують конкурентоспроможність та адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.

По-третє, практично кожна людина є частиною певної управлінської системи – як працівник, підприємець або споживач, тому питання якості менеджменту на підприємстві набуває суспільного значення.

Важливо зазначити, що аспекти системи управління підприємством вивчаються науковцями з різних точок зору: одні зосереджуються на теоретико-методологічних основах, інші – на практичних інструментах управління, ще інші аналізують зарубіжний досвід і намагаються адаптувати його до національних реалій. Деякі дослідники, своєю чергою, вивчають специфіку менеджменту з урахуванням особливостей конкретного підприємства [11, 34].

Попри різноманіття підходів, ключова увага повинна бути приділена розвитку теоретичних засад менеджменту, адже саме теорія формує основу для практичної реалізації сучасних управлінських систем.

Існує низка підходів до тлумачення сутності управління. Один із них визначає менеджмент як процес розподілу та переміщення ресурсів, однак більш логічним є розгляд розподілу ресурсів як елемента управлінського процесу, а не його сутності. Інший підхід описує управління як цілеспрямовану діяльність

суб'єкта щодо впливу на об'єкт, що певною мірою обмежує розуміння змісту поняття, оскільки зводить його лише до функції впливу.

Третій підхід тлумачить управління як функцію організаційних систем, основою якої є побудова внутрішньої структури підприємства. Проте й тут сутність управління залишається недостатньо визначеною. У межах ще одного підходу менеджмент ототожнюється з виконанням основних функцій – планування, організації, мотивації та контролю, однак такий перелік не розкриває повною мірою його глибинної природи.

Найбільш обґрунтованим вважається підхід, за яким менеджмент – це процес перетворення контрольованої системи у заздалегідь визначений стан. Саме цей підхід можна вважати найбільш комплексним і доцільним для формування визначення поняття «система управління підприємством», оскільки він поєднує як структурні, так і функціональні аспекти діяльності [4, 31].

Система, у загальному розумінні, – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які об'єднані спільною метою та взаємодіють між собою. Основними її компонентами є цілі, підсистеми, функції, об'єкти, принципи, завдання та засоби реалізації. Отже, формування ефективної системи менеджменту потребує чіткого визначення мети та завдань управління підприємством.

Враховуючи наведені положення, мету системи менеджменту підприємства можна визначити як перетворення поточного стану організації у бажаний, що забезпечує її розвиток, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

До основних завдань менеджменту підприємства зазвичай відносять такі ключові напрями діяльності [26]:

- планування та організацію виробництва товарів і послуг із урахуванням потреб споживачів та наявних ресурсів;
- ефективне використання трудового потенціалу підприємства, зокрема висококваліфікованих працівників;
- створення сприятливих умов праці та системи матеріального стимулювання для підвищення мотивації персоналу;

- визначення потреби в ресурсах та пошук оптимальних джерел їх забезпечення;
- формування стратегічного напрямку діяльності підприємства та забезпечення його реалізації;
- встановлення конкретних, вимірюваних цілей для розвитку організації;
- розроблення комплексу управлінських заходів для досягнення поставлених цілей;
- здійснення постійного контролю за результатами діяльності та виконанням управлінських рішень.

Наведений перелік завдань менеджменту є узагальненим і охоплює всі основні аспекти управлінської діяльності на підприємстві. У межах системи управління слід враховувати, що її підсистеми формуються індивідуально, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, масштабів його операцій та стратегічних цілей розвитку. Таким чином, представлений набір управлінських завдань можна розглядати як базовий і достатній для забезпечення ефективного функціонування організації в сучасних умовах [40].

Кожне підприємство має можливість формувати власну структуру підсистем управління, що відображає його організаційні особливості, галузеву специфіку та пріоритети стратегічного розвитку. Разом із тим, у науковій та практичній літературі традиційно виділяють ключові елементи системи управління, які забезпечують комплексну координацію всіх процесів і контроль за їх виконанням. До таких елементів належать планування, організація, мотивація, контроль та прийняття управлінських рішень.

Ці підсистеми перебувають у тісному взаємозв'язку та забезпечують інтегроване управління ресурсами підприємства, дозволяючи ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. На рис. 1.1 наведено схематичне представлення основних підсистем управління, що ілюструє їхню взаємозалежність та послідовність функціонування в рамках загальної системи менеджменту підприємства.



Рис. 1.1. Підсистеми системи управління господарською діяльністю підприємства

Джерело: [57]

Якщо розглядати систему менеджменту підприємства через призму її функцій, то вона виконує аналогічні завдання, що притаманні управлінню загалом. До найпоширеніших функцій менеджменту відносять [3, 58]: планування (проектування), координацію, стимулювання та моніторинг діяльності.

Це свідчить про те, що кожна з функцій менеджменту розглядається як окремий, але взаємопов'язаний процес, який реалізується в межах операційної діяльності системи управління підприємством. Такий підхід забезпечує цілісність управлінського механізму та сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей організації.

Функціональні складові системи менеджменту підприємства узагальнено подано у табл. 1.2. Водночас варто наголосити, що суб'єктні та об'єктні параметри системи менеджменту формуються індивідуально на кожному підприємстві, з урахуванням його організаційної структури, масштабів діяльності, галузевої специфіки та управлінських цілей.

Таблиця 1.2

Характеристика функцій системи менеджменту підприємства

Функція	Характеристика
Планування	Задачі виробництва, включаючи вимоги до якості та кількості продукції. Стандарти та нормативи витрат ресурсів на одиницю виробленої продукції. Приблизні розрахунки витрат на виробництво в різних підрозділах підприємства. Прогнозовані фінансові показники, пов'язані з господарською діяльністю. Планування або прогнозування грає важливу роль, оскільки визначає ціль, до якої прагне підприємство. Без докладного плану або прогнозу, система управління не може оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси, яка кількість продукції виробляється та реалізується, і який фінансовий результат отримується.
Організація	Організація означає процес, який має на меті найбільш ефективне Синергія різних ресурсів, таких як матеріальні, робочі, енерго-ресурси тощо, у процесі виготовлення продукції. Успішність організації виявляється в успішному злитті всіх цих активів та їх оптимальному використанні. Отже лівова частка продуктивного часу керівництва витрачається на організацію виробничого процесу.
Мотивація	Мотивація, як компонент управління, спрямована на прийняття рішень та підтримку їх виконання через встановлення правил, інструкцій і вказівок щодо використання трудового потенціалу та матеріальних ресурсів. Вона передбачає підпорядкування і узгодження дій між членами команди, де працівники наділяються функціями керівництва та виконання. Мотивація передбачає розробку правил та умов щодо винагороди за високу продуктивність у роботі. Система премійної оплати праці спрямована на мотивацію зростання результативності праці, скорочення витрат виробництва та підвищення якості виробів. За допомогою мотивації, керівництво спрямовує зусилля персоналу на досягнення стратегічних та тактичних завдань.
Контроль	В цілому, контролювання є інструментом, який забезпечує всі рівні керівництва даними про становище об'єкта менеджменту. Контролююча діяльність включає в себе встановлення нормативів для функціонування системи та їх узгодження з планованими завданнями, створення системи збору інформації, виявлення відхилень від установлених стандартів, порівняння фактичних показників з планованими значеннями, вплив на осіб, що пов'язані з контрольною ситуацією, та прийняття рішень на основі отриманої інформації. Для ефективного моніторингової діяльності необхідні дані щодо стану об'єкта управління, ресурсів підприємства та їх оптимального використання, процесів, які відбуваються на підприємстві, такі як постачання, виробництво, збут, і так далі.

Джерело: [12, 46]

У загальному розумінні суб'єкт управління виступає керівною підсистемою, що приймає рішення та спрямовує діяльність підприємства, тоді як

об'єкт управління – це підсистема, на яку спрямовані управлінські впливи. Взаємозв'язок між ними здійснюється через механізм цілеспрямованого впливу, який забезпечує узгодженість дій усіх елементів системи.

Ключову роль у побудові ефективної системи менеджменту відіграють принципи управління, які визначають основні правила, норми та орієнтири функціонування організації. Принцип можна трактувати як базове положення, що лежить в основі теорії та практики управління, або як правило поведінки, обов'язкове для дотримання в процесі організації діяльності [9].

Загальні функції менеджменту переходять із теоретичного рівня до практичного лише тоді, коли вони реалізуються через управління конкретними об'єктами, процесами та елементами виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме в такому контексті вони набувають реального змісту, стаючи частиною організації практичних управлінських дій. Функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання вважаються базовими, оскільки будь-який управлінський процес передбачає їх послідовне виконання [33].

Одним із ключових етапів побудови системи менеджменту підприємства є визначення основних принципів управління, на яких базується ефективність усієї системи. До них належать [22]:

1. Принцип сталого розвитку системи життєзабезпечення. Підприємство як елемент господарської системи повинно функціонувати таким чином, щоб сприяти збереженню навколишнього середовища та забезпеченню сталого відтворення ресурсів.

2. Принцип орієнтації на соціальні потреби. Основна мета діяльності підприємства полягає у виробництві продукції та наданні послуг, які задовольняють суспільні потреби та сприяють підвищенню якості життя населення.

3. Принцип правового регулювання управління. Ефективне управління можливе лише за умови дотримання чинних законодавчих норм, які визначають правила господарської діяльності та забезпечують законність управлінських рішень.

4. Принцип наукової обґрунтованості. Формування системи управління має базуватись на економічних законах, логіці управлінських процесів і використанні сучасних наукових підходів, що забезпечують стабільність функціонування підприємства.

5. Принцип системності в управлінні. Підприємство розглядається як єдина, взаємопов'язана система, що складається з підсистем і взаємодіє з зовнішнім середовищем. Такий підхід дає змогу враховувати всі внутрішні та зовнішні фактори під час формування управлінських рішень.

6. Принцип інноваційного розвитку. Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності впроваджувати інновації, нові технології та сучасні управлінські підходи.

7. Принцип порівняльності управлінських рішень. У процесі вибору управлінських альтернатив необхідно оцінювати їх за критеріями часу, ефективності, ризику, якості впровадження та достовірності інформації.

Перелік принципів не є вичерпним – він може змінюватися залежно від стратегічних цілей, галузевої специфіки та поточного стану підприємства. Важливим завершальним елементом побудови системи менеджменту є забезпечення її функціональної узгодженості, тобто здатності всіх елементів системи працювати в єдиному напрямі для досягнення визначених цілей [52].

Таким чином, система менеджменту підприємства, побудована на основі системного підходу, поєднує всі ключові компоненти – цілі, функції, принципи, методи та ресурси управління. Розкриття змісту кожного елемента дає змогу сформувати цілісне уявлення про процес управління.

Враховуючи наведені положення, систему менеджменту підприємства можна визначити як комплексну організаційну структуру, елементи якої взаємодіють між собою з метою досягнення певного стану або результату, що відповідає стратегічним цілям підприємства. Така система передбачає свідомий управлінський вплив з боку суб'єкта управління на підконтрольні підсистеми, що забезпечує стабільний розвиток навіть у кризових умовах [5, 27].

Необхідність оволодіння основами антикризового фінансового управління зумовлена тим, що в умовах економічної нестабільності підприємства дедалі частіше стикаються з ризиками, які можуть призвести до фінансових втрат або банкрутства. Саме тому розробка дієвих антикризових механізмів є важливою складовою сучасної системи менеджменту.

1.3. Методичні підходи оцінки ефективності господарської діяльності підприємства

Проблема забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства завжди посідала провідне місце серед ключових питань економічної науки. Інтерес до неї проявляють усі рівні управління – від власників приватного бізнесу до керівників державного сектору економіки [31].

Для визначення ефективності підприємницької діяльності необхідно здійснити оцінку її результатів. Основними результатами можуть бути обсяг виготовленої продукції, наданих послуг або отриманий прибуток. Проте сам по собі масштаб досягнутих показників не може свідчити про ефективність, оскільки не враховує витрати, понесені на їх досягнення. Отже, об'єктивна оцінка ефективності господарської діяльності підприємства можлива лише за умови співставлення отриманих результатів із витратами, що забезпечили їх отримання [56].

Проблематика визначення ефективності виникає в різних економічних ситуаціях і потребує застосування відповідних методів аналізу залежно від конкретних умов функціонування підприємства. У науковій літературі виділяють кілька основних напрямів оцінювання ефективності (рис. 1.2).

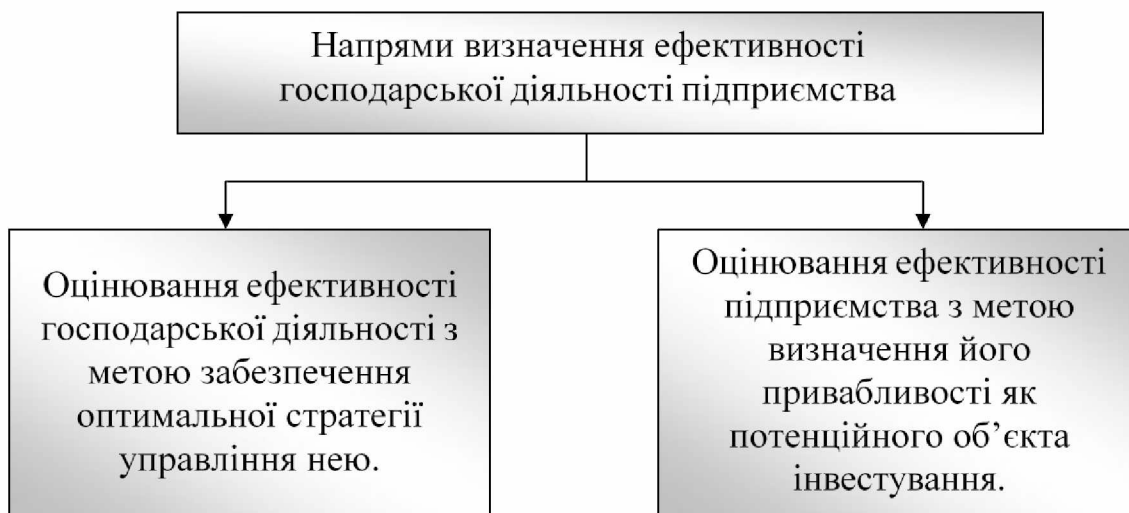


Рис. 1.2. Напрями визначення ефективності господарської діяльності підприємства

Джерело [13, 60]

Перший напрям передбачає аналіз ефективності використання виробничих, трудових і фінансових ресурсів підприємства. Він дозволяє оцінити ступінь раціональності їх застосування та виявити резерви підвищення результативності діяльності. Другий напрям пов'язаний із зовнішнім оцінюванням ефективності, яке може здійснюватися самим підприємством, потенційними інвесторами або незалежними організаціями з метою забезпечення об'єктивності результатів [59].

При цьому портфельні інвестори зазвичай орієнтуються на показники фінансової стабільності та прибутковості підприємства, тоді як стратегічних інвесторів цікавить більш комплексна оцінка, що охоплює виробничі, кадрові, технологічні та ринкові аспекти діяльності. Такий підхід забезпечує глибше розуміння потенціалу підприємства й визначає напрями його подальшого розвитку.

Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства на макрорівні передбачає аналіз результатів його діяльності з урахуванням взаємозв'язків із економікою регіону або країни в цілому. Хоча історично цей напрям здобув значний розвиток у радянський період, сьогодні він набуває нових форм у

ринкових умовах, де оцінка ефективності здійснюється з урахуванням комплексного впливу підприємства на економіку, зайнятість, соціальну сферу та інноваційний розвиток.

Ефективність господарської діяльності в такому контексті розглядається як сукупний показник результативності використання виробничих ресурсів та робочої сили за певний період часу. Вона дозволяє оцінити не лише фінансові результати діяльності, але й рівень продуктивності, економічної доцільності та соціальної значущості виробничих процесів.

Систему показників ефективності виробництва на макрорівні можна представити у вигляді структурованої схеми (рис. 1.3), яка включає як кількісні фінансові показники, так і якісні параметри, що відображають ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис.1.3. Система показників ефективності господарської діяльності підприємства

Джерело: [16, 51]

Кінцевий результат господарської діяльності підприємства зазвичай оцінюється через показники ефективності, зокрема загальний прибуток та прибуток на одиницю витрачених ресурсів. Основними індикаторами

результативності підприємства є прибуток і відносний прибуток, або рентабельність, які відображають інтенсивність та ефективність його діяльності. Рентабельність значною мірою залежить від фінансової віддачі використаних ресурсів та рівня формування собівартості продукції, а також від того, наскільки оптимально співвідносяться витрати і доходи – головний пріоритет для кожного суб'єкта господарювання.

Економічні показники виступають ключовим інструментом реалізації економічної політики на рівні підприємства, регіону та національної економіки. На підприємницькому рівні вони слугують для обґрунтування управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності, оптимізації витрат ресурсів і вдосконалення цінової політики. На регіональному та національному рівнях такі показники дозволяють формувати ефективну інвестиційну політику, управляти кредитною системою та вдосконалювати механізми оподаткування [17].

До узагальнюючих показників ефективності використання ресурсів належать фондовіддача, фондомісткість та рентабельність основних засобів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Назва	Визначення	Формула
Фондовіддача	Відношення вартості виготовленої продукції (за гуртовими цінами) за рік ($РП$) до середньорічної вартості основних засобів ($ОЗ$)	$\Phi В = \frac{РП}{ОЗ}$
Фондомісткість	Обернений до фондовіддачі	$\Phi М = \frac{ОЗ}{РП}$
Рентабельність основних засобів	Відношення прибутку ($П$), одержаного за певний період, до середньої вартості основних засобів за той самий період ($ОЗ$)	$P = \frac{П}{ОЗ} * 100\%$

Джерело: [28, 63]

1. Фондовіддача характеризує обсяг продукції, виробленої за рік, що припадає на одиницю вартості основних фондів.
2. Фондомісткість є зворотним показником фондовіддачі і відображає величину основних фондів, необхідних для виробництва одиниці продукції.

3. Рентабельність основних фондів оцінює ефективність їх використання і розраховується залежно від отриманого прибутку та обсягу задіяних ресурсів.

Іншу групу показників складають показники ефективності використання оборотних коштів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності використання оборотних засобів підприємства

Назва	Визначення	Формула
Коефіцієнт оборотності	Відношення вартості виготовленої продукції (за гуртовими цінами) за певний період ($РП$) до середніх залишків оборотних засобів ($ОК$)	$K_{об} = \frac{РП}{ОК}$
Коефіцієнт завантаження	Обернений до коефіцієнта оборотності	$K_{зав} = \frac{ОК}{РП}$
Тривалість обороту	Відношення кількості днів у періоді ($Д$) до коефіцієнта оборотності за цей період ($Коб$)	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}}$
Рентабельність оборотних засобів	Відношення прибутку (Π), одержаного за певний період, до середніх залишків оборотних засобів за той самий період ($ОК$)	$P = \frac{\Pi}{ОК} \times 100\%$

Джерело: [28, 63]

Оборотний капітал підприємства постійно змінює свою форму та проходить різні стадії кругообігу, переходячи з однієї форми вартості в іншу. Оборотність відображає швидкість цього процесу та ступінь ефективності використання оборотних засобів. Вона тісно пов'язана з їх поверненням і є ключовим індикатором інтенсивності використання активів підприємства та результативності його діяльності.

Показник оборотності характеризується двома основними параметрами:

- швидкістю обороту, яка показує, скільки разів протягом певного періоду оборотні кошти повністю проходять через стадії виробництва та реалізації;
- тривалістю одного обороту, що визначає час, необхідний для повного циклу використання оборотних засобів.

За допомогою цих показників підприємство може оцінити ефективність використання оборотного капіталу, виявити резерви його прискорення та оптимізувати фінансові потоки.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у виробництві та реалізації продукції є ключовим показником ефективності їх використання. Він відображає, скільки оборотного капіталу припадає на обсяг продажів за певний період або скільки чистих продажів припадає на одну одиницю оборотних коштів. Зниження цього коефіцієнта до кінця звітної періоду порівняно з його значенням на початок свідчить про уповільнення обороту коштів. Прискорення збуту дозволяє зменшити потребу в оборотних коштах і направити вивільнені ресурси на збільшення виробництва [1].

Оберненою величиною оборотності є коефіцієнт закріплення оборотних коштів, який показує, скільки ресурсів, зокрема трудових, припадає на одну гривню чистих продажів. Зниження цього показника у кілька періодів свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Важливим показником є також час обороту оборотних коштів, що визначається в днях і показує середню тривалість від вкладення коштів у виробництво до отримання грошей від реалізації продукції. Чим коротший цей час, тим менша потреба підприємства у власних оборотних коштах, а вивільнені ресурси можна направити на нарощування виробництва без додаткових податкових витрат.

Рентабельність оборотних коштів відображає ефективність їх використання і визначається як величина прибутку на одну гривню оборотних коштів.

Щодо трудових ресурсів, ефективність їх використання оцінюється через такі показники, як продуктивність праці, трудомісткість та фондоозброєність [38]:

1. Продуктивність праці визначає співвідношення обсягу виробленої продукції, виконаних робіт або наданих послуг до витраченого на це часу.

2. Трудомісткість є оберненим показником і відображає час, необхідний для виробництва одиниці продукції (робіт, послуг).

3. Фондоозброєність праці характеризує рівень забезпеченості працівників основними засобами виробництва, що безпосередньо впливає на продуктивність.

Методика розрахунку цих показників наведена у табл. 1.5 і дозволяє об'єктивно оцінити ефективність використання як оборотних коштів, так і трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.5

**Показники ефективності використання праці (трудових ресурсів)
підприємства**

Назва	Визначення	Формула
Продуктивність праці	Відношення вартості або кількості виготовленої продукції (<i>РП</i>) до витрат живої праці, що відображається кількістю відпрацьованих людино-годин (<i>ЖП</i>). Відображає кількість продукції, що виготовляється за одиницю робочого часу	$ПП = \frac{РП}{ЖП}$
Трудомісткість продукції	Обернений до продуктивності праці. Відображає витрати праці на виготовлення одиниці продукції	$ПП = \frac{ЖП}{РП}$
Фондоозброєність праці	Відношення середньої вартості основних засобів за певний період (<i>ОЗ</i>) до середньооблікової чисельності працівників (<i>СЧП</i>) за той самий період	$\Phi_0 = \frac{ОЗ}{СЧП}$

Джерело: [28, 63]

Як видно з наведеної формули, рівень рентабельності прямо пропорційний обсягу виробництва (що відображається через величину прибутку) і обернено пропорційний вартості використаних ресурсів. Через це рентабельність є ключовим показником ефективності господарської діяльності підприємства, оскільки її підвищення вигідне не лише для конкретного підприємства, а й для суспільства загалом [40].

Для всебічної оцінки рівня та динаміки рентабельності підприємства враховуються не лише основні фінансові показники, а й інші індикатори, що відображають ступінь використання:

- кадрового потенціалу,
- виробничих потужностей і обладнання,
- людських та матеріальних ресурсів.

Різні види ефективності можна класифікувати не лише за характером результатів діяльності підприємства, а й за типом ресурсів, що беруть участь у розрахунках. Використані ресурси включають живу і матеріальну працю, тоді як спожиті ресурси відображають поточні витрати на виробництво продукції або надання послуг. У практиці господарювання важливо розрізняти ефективність використаних і спожитих ресурсів, що формує специфічний аспект загальної ефективності виробництва. Цей підхід називають ресурсно-витратним і його застосовують для визначення ефективності за відповідними показниками [37].

Таблиця 1.6

**Узагальнюючі показники ефективності господарської діяльності
підприємства**

Назва	Визначення	Формула
Норма прибутковості	Відношення прибутку (П), одержаного за певний період, до суми середньої вартості основних засобів за той самий період (ОВФ) та середніх залишків оборотних засобів (ОЗ)	$H_{np} = \frac{\Pi}{OЗ + OВФ}$
Рентабельність продукції	Відношення прибутку (П), одержаного за певний період від реалізації продукції, до собівартості цієї продукції (С)	$P_{np} = \frac{\Pi}{C} \times 100\%$

Джерело: [28, 63]

Узагальнюючим показником ефективності використання спожитих ресурсів виступає індекс собівартості одиниці продукції, який відображає рівень поточних витрат на виробництво та реалізацію продукції. До складу виробничих витрат входять використані ресурси у вигляді:

- заробітної плати (праця персоналу),
- амортизаційних відрахувань (основні засоби та нематеріальні активи),
- матеріальних витрат (оборотні кошти).

Серед узагальнюючих показників ефективності виробництва (господарської діяльності) важливе місце займає ступінь задоволення потреб

ринку, який визначається як співвідношення фактичних або очікуваних обсягів реалізації продукції до попиту споживачів.

Система показників ефективності, диференційована за видами ресурсів, застосовується залежно від мети оцінювання. Виділяють дві основні цілі:

а) оцінка та узагальнення ефективності господарської діяльності окремих підрозділів і функціональних служб з подальшим визначенням пріоритетів мотивації та напрямів підвищення результативності;

б) порівняння рівня економічної ефективності підприємства з показниками конкурентів на ринку з метою запобігання зниженню його ділової репутації та конкурентоспроможності [54].

Показники економічної ефективності поділяються на дві групи:

1) специфічні (конкретні) – характеризують окремі аспекти виробничого чи торговельного процесу;

2) узагальнені (зведені) – відображають ефективність функціонування всієї економічної системи (підприємства, підрозділу, галузі, народного господарства).

Зведені показники є базою для прийняття загальносистемних управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення чи перепроєктування діяльності підприємства. У той час як конкретні показники дозволяють обґрунтувати вибір способів підвищення ефективності окремих елементів виробничих процесів [51].

Основним джерелом доходу і прибутку підприємства є його операційна діяльність, проте вагомую роль відіграє і інвестиційна діяльність, пов'язана з придбанням, створенням або реалізацією основних засобів, нематеріальних активів і фінансових інвестицій.

Для комплексної діагностики ефективності діяльності підприємства розраховуються показники рентабельності операційної, виробничої та інвестиційної діяльності (табл. 1.7). Основними джерелами інформації для таких розрахунків виступають:

– звіт про фінансові результати,

- звіт про рух грошових коштів,
- примітки до річної фінансової звітності.

Таблиця 1.7

Показники діагностики ефективності операційної та інвестиційної діяльності підприємства

Показник	Порядок розрахунку	Характеристика
Валова рентабельність продажу	Валовий прибуток / Чиста виручка від реалізації продукції * 100%	Скільки копійок валового прибутку міститься в 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції
Операційна рентабельність продажу	Прибуток від операційної діяльності / Чиста виручка від реалізації продукції * 100%	Скільки копійок прибутку від операційної діяльності міститься в 1 грн чистої виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність продажу	Чистий прибуток / Чиста виручка від реалізації продукції * 100%	Скільки копійок чистого прибутку міститься в 1 грн чистої виручки від реалізації продукції
Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності / Витрати операційної діяльності * 100%	Скільки копійок прибутку від операційної діяльності отримується на 1 грн витрат на операційну діяльність
Рентабельність інвестиційної діяльності	Прибуток інвестиційної діяльності / Витрати інвестиційної діяльності * 100%	Скільки копійок прибутку від інвестиційної діяльності отримується на одну гривню витрат на інвестиційну діяльність

Джерело: [28, 63]

Результати діагностики оборотних і необоротних засобів дають змогу виявити внутрішні резерви підвищення ефективності їх використання та сформувані обґрунтовані управлінські рішення. Зокрема, на основі результатів аналізу можуть бути прийняті такі управлінські заходи:

- зменшення частки пасивних основних засобів;
- заміна морально та фізично зношених ресурсів на більш продуктивні;
- впровадження новітніх засобів виробництва, що забезпечують менші витрати енергоресурсів і матеріальних ресурсів;
- продаж збиткових або неефективних довгострокових вкладень;
- реструктуризація довгострокової дебіторської заборгованості;

- прискорення переведення основних засобів із незавершених капітальних вкладень у діючі виробничі фонди;
- передача в оренду невикористовуваних або другорядних основних засобів;
- підвищення оборотності оборотних активів та скорочення тривалості виробничого циклу;
- мінімізація витрат оборотних коштів шляхом оптимізації запасів сировини, матеріалів і незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення;
- прискорення реалізації готової продукції та зменшення надлишкових запасів;
- реструктуризація дебіторської заборгованості та зменшення залишків грошових коштів у касі та на рахунках для зниження ризику їх знецінення;
- формування запасів сировини відповідно до встановлених нормативів.

Діагностика ефективності використання основних засобів і оборотного капіталу дозволяє не лише виявити наявні проблемні ділянки, але й окреслити напрями раціоналізації виробничої діяльності, що сприяють підвищенню загальної продуктивності підприємства та забезпеченню стабільного розвитку [65].

Загалом, методи діагностики підприємницької діяльності дають можливість визначити збиткові або неефективні напрями, які потребують коригування. На основі отриманих результатів керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на усунення недоліків, підвищення ефективності використання ресурсів та виведення підприємства на якісно новий рівень економічного розвитку.

Висновки до розділу 1

У процесі проведеного дослідження було встановлено, що ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем раціонального

використання його ресурсів – як оборотних, так і необоротних. Показники оборотності оборотних коштів відображають швидкість їхнього кругообігу, що є одним із ключових факторів підвищення ефективності виробництва та фінансової стабільності підприємства. Прискорення оборотності сприяє зниженню потреби у додаткових коштах, підвищенню ліквідності та покращенню фінансових результатів.

Водночас показники рентабельності виступають основним індикатором ефективності господарської діяльності, оскільки вони демонструють співвідношення між отриманим прибутком і залученими ресурсами. Високий рівень рентабельності свідчить про результативне управління витратами, продуктивне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, а також про конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Діагностика ефективності використання основних і оборотних засобів дає змогу виявити слабкі місця в організації виробництва, визначити напрями оптимізації та сформулювати комплекс заходів щодо підвищення результативності. До таких заходів належать: оновлення застарілих основних засобів, скорочення частки пасивних активів, оптимізація запасів, прискорення реалізації готової продукції, удосконалення матеріально-технічного забезпечення та реструктуризація дебіторської заборгованості.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зазначити, що системна оцінка показників ефективності та своєчасна діагностика фінансово-господарської діяльності дозволяють виявити внутрішні резерви розвитку, підвищити рентабельність і забезпечити стабільне зростання підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГРАНДЕР»)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Грандер»

ТОВ «Грандер» є самостійним суб'єктом господарювання та здійснює діяльність на засадах повної комерційної відповідальності й фінансової незалежності. Підприємство функціонує за спрощеною системою оподаткування, що передбачає сплату єдиного податку та регулярні бюджетні платежі за спрощеною процедурою, що дозволяє зосередитися на основних напрямках діяльності без складних податкових розрахунків. Водночас компанія несе повну відповідальність за свої фінансові зобов'язання.

ТОВ «Грандер» має повну автономію в управлінні бізнесом, проте необхідно уважно контролювати всі фінансові операції, щоб мінімізувати ризики втрати активів у разі несприятливих умов. Основною метою підприємства є зміцнення лідерських позицій на внутрішньому ринку шляхом активного просування продукції та надання якісних послуг. Для цього здійснюється збільшення обсягів продажу, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності. Стратегічне позиціонування дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів і формувати позитивний імідж компанії, а стабільний прибуток досягається через розширення асортименту та впровадження сучасних маркетингових методів для залучення нових клієнтів і утримання постійних [46].

Основні напрямки діяльності ТОВ «Грандер» – продаж, ремонт та обслуговування електронних вагів. Основні напрямки діяльності включають: продаж електронних вагів; ремонт та сервісне обслуговування; проведення перевірки вагів для державного органу метрології «Укрметртестстандарт».

Управління ТОВ «Грандер» здійснюється за лінійною організаційною моделлю. Основні характеристики цієї структури такі [46]:

1. Єдиний центр прийняття рішень: власник підприємства виконує роль головного керівника, відповідального за всі ключові рішення та контроль над різними функціями, включаючи фінансову, адміністративну, маркетингову та операційну діяльність.

2. Простота організації: структура не передбачає складної ієрархії або розподілу на численні функціональні відділи. Власник самостійно здійснює більшість управлінських задач.

3. Пряме підпорядкування персоналу: працівники, такі як продавці та консультанти, безпосередньо підпорядковуються власнику, без проміжних рівнів управління.

4. Гнучкість і швидкість прийняття рішень: така організаційна модель дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку чи потреби клієнтів без необхідності погоджувати дії з додатковими рівнями управління.

Лінійна структура ефективна для малого бізнесу, де не потрібно складного розподілу функцій, а власник зберігає прямий контроль над усіма процесами. Для оцінки її впливу на розвиток підприємства доцільно проаналізувати сильні та слабкі сторони, а також можливі шляхи удосконалення й мінімізації негативних аспектів.

Переваги, недоліки та рекомендації щодо оптимізації такої структури наведені в табл. 2.1. Аналіз показує, що лінійна організаційна модель є ефективною для управління ТОВ «Грандер» і відповідає потребам його діяльності.

Головними перевагами є простота та зрозумілість структури. Власник має повний контроль над процесами та здатен швидко приймати рішення, що забезпечує гнучкість у роботі та оперативну реакцію на зміни ринку та запити клієнтів. Крім того, економія на управлінському персоналі дозволяє скоротити витрати, адже більшість функцій виконує сам власник [46].

Характеристика лінійної структури управління для ТОВ «Грандер»

Переваги	Недоліки	Рекомендації
Проста і зрозуміла структура управління	Високе навантаження на власника, оскільки всі рішення приймаються ним особисто	Делегувати частину рутинних завдань (наприклад, бухоблік, обслуговування клієнтів) найманим працівникам або фрілансерам
Гнучкість і швидкість прийняття рішень	Обмежені можливості для розвитку бізнесу через відсутність спеціалізованих підрозділів	Створити мінімальні функціональні підрозділи (наприклад, бухгалтер, продавці) при розширенні бізнесу
Безпосередній контроль власника за всіма процесами	Власник ризикує перевантажитись через необхідність керувати всіма аспектами діяльності	Використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів (бухгалтерія, замовлення, склад тощо)
Мінімальні витрати на управління і персонал	Відсутність можливості делегування стратегічних завдань, що може призвести до уповільнення розвитку	Розробити план розвитку бізнесу з можливістю поступового розширення і найму фахівців для виконання ключових функцій

Джерело: [46]

З іншого боку, така організаційна модель створює значне навантаження на власника, який змушений поєднувати кілька ролей одночасно: керівника, бухгалтера, маркетолога та адміністратора. Відсутність спеціалізованих підрозділів обмежує можливості масштабування бізнесу, адже одна людина не може ефективно контролювати всі аспекти великої діяльності. У результаті перевантаження власника може негативно позначитися на продуктивності та темпах розвитку підприємства.

Для зменшення цих ризиків доцільно делегувати частину рутинних завдань, наприклад ведення бухгалтерії або обслуговування клієнтів, найманим працівникам чи фрілансерам. Це дозволить звільнити час власника для стратегічного планування та управління ключовими процесами. При розширенні бізнесу рекомендовано формувати мінімальні функціональні відділи, а також

використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для автоматизації операцій, що знизить потребу в ручній праці. Планування розвитку з поступовим збільшенням персоналу та залученням фахівців для виконання важливих функцій стане важливим кроком у оптимізації лінійної структури управління.

SWOT-аналіз підприємства виступає ефективним інструментом стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації. Його проведення допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Це забезпечує керівництву чітке уявлення про позицію підприємства на ринку та його конкурентні переваги.

Завдяки SWOT-аналізу управлінці можуть розробляти обґрунтовані стратегії, ефективно використовувати наявні ресурси та усувати виявлені слабкі місця. Аналіз дозволяє встановлювати пріоритети у діяльності, оптимально планувати ресурси та адаптувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, що підвищує загальну ефективність роботи підприємства.

Далі розглянемо сильні та слабкі сторони ТОВ «Грандер», а також можливості та загрози, які впливають на його діяльність на ринку, використовуючи SWOT-аналіз. Результати представлені в табл. 2.2.

Аналіз показує, що ТОВ «Грандер» має низку переваг, серед яких значний досвід роботи на ринку електронних ваг, широкий спектр послуг, кваліфікований персонал та надійні партнерські зв'язки. Водночас підприємство стикається з обмеженою географією діяльності, залежністю від спеціалізованого обладнання, недостатньою рекламною присутністю та сезонними коливаннями попиту.

Серед можливостей розвитку варто виділити розширення ринку через відкриття нових філій, впровадження сучасних технологій (онлайн-замовлення та дистанційна діагностика), участь у тендерах та зростаючий попит на автоматизовані вагові системи. Однак діяльність підприємства може ускладнюватися через посилення конкуренції, економічну нестабільність, технічне старіння обладнання та зміни регуляторних вимог.

SWOT-аналіз факторів впливу на діяльність ТОВ «Грандер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід та спеціалізація понад 10 років на ринку електронних ваг. 2. Широкий спектр послуг: продаж, ремонт, сервісне обслуговування, повірка ваг. 3. Кваліфікований персонал з досвідом роботи з різними типами ваг. 4. Надійні партнери серед великих підприємств. 5. Можливість проведення офіційної повірки ваг у державних органах метрології.	1. Обмежена географія діяльності, основна частина клієнтів – Київ та регіони. 2. Висока залежність від специфічного обладнання та запчастин. 3. Мала рекламна присутність та обмежене просування онлайн. 4. Сезонні коливання замовлень.
Можливості	Загрози
1. Розширення ринку за рахунок відкриття філій в інших регіонах. 2. Впровадження нових технологій: онлайн-замовлення, дистанційна діагностика. 3. Співпраця з державними та приватними організаціями через тендери. 4. Зростання попиту на автоматизацію та точні вагові системи.	1. Конкуренція на ринку електронних ваг та сервісного обслуговування. 2. Економічна нестабільність, інфляція та коливання валют. 3. Технічне старіння обладнання та необхідність модернізації. 4. Регуляторні зміни щодо метрологічних вимог.

Джерело: [46]

Отже, ТОВ «Грандер» успішно функціонує за лінійною моделлю управління, що забезпечує гнучкість та швидке прийняття рішень, але створює високі навантаження на власника. Основні напрями діяльності – продаж, ремонт і обслуговування електронних ваг, включно з офіційною повіркою, що забезпечує стабільний прибуток. Сильні сторони підприємства компенсують його слабкі сторони, а розвиток можливий через розширення ринку, впровадження нових технологій та оптимізацію управлінських процесів.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства в сучасних умовах

Дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Грандер» є важливою передумовою для розуміння поточного стану підприємства та визначення його подальших напрямів розвитку. Ефективність функціонування будь-якої компанії оцінюється за системою показників, які характеризують її фінансову стабільність, результати господарської діяльності та загальний економічний потенціал. У цьому контексті аналіз фінансово-економічних показників дає змогу не лише оцінити досягнуті результати, а й визначити проблемні зони та можливі ризики.

Комплексний аналіз фінансових результатів підприємства охоплює дослідження таких складових, як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, оборотність активів і капіталу. Кожен із цих показників відображає певний аспект діяльності компанії, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про її економічний стан. Так, показник рентабельності характеризує ефективність використання ресурсів, а ліквідність – спроможність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

У процесі аналізу фінансово-економічних результатів ТОВ «Грандер» доцільно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на ефективність його діяльності. До внутрішніх належать рівень управління, структура витрат, технологічні особливості виробництва та кадрова політика. Зовнішні фактори охоплюють макроекономічні умови, зміни у законодавстві, стан конкурентного середовища та коливання ринкових цін.

Детальний аналіз фінансово-економічних показників дає можливість керівництву підприємства ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, покращення фінансових результатів і зміцнення позицій на ринку. В умовах динамічного конкурентного середовища та частих змін економічних тенденцій здатність швидко

адаптуватися та приймати стратегічно виважені рішення стає визначальним чинником успішного розвитку підприємства.

Таблиця 2.3

Техніко-економічні показники господарської діяльності ТОВ «Грандер», тис грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення показників			
				2023 р. / 2022 р.		у 2024 р. / 2023 р.	
				абсолютне, (+/-)	відносне (%)	абсолютне, (+/-)	відносне (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 868,6	3 053,1	3 127,7	1184,5	63,4	74,6	2,4
Собівартість реалізованої продукції	1 076,7	1 537,6	2 380,8	460,9	42,8	843,2	54,8
Валовий прибуток	791,9	1515,5	746,9	723,6	91,4	-768,6	-50,7
Чистий прибуток	141,3	387,8	48,0	246,5	174,5	-339,8	-87,6
Середньорічна вартість основних засобів	50,9	74,1	66,5	23,2	45,6	-7,6	-10,3
Середньорічна вартість оборотних активів	529,8	855,5	932,2	325,7	61,5	76,7	9,0

Джерело: складено автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Дані табл. 2.3 показують позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Грандер» у 2022–2024 рр., хоча окремі результати свідчать про наявність проблем у структурі прибутковості підприємства.

Упродовж аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс із 1 868,6 тис. грн у 2022 р. до 3 127,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання обсягів продажу та розширення ринку збуту. Проте темпи приросту суттєво сповільнилися: якщо у 2023 р. дохід збільшився на 63,4 %, то у 2024 р. – лише на 2,4 %. Це може вказувати на насичення ринку або на зовнішні фактори, що обмежують подальше зростання.

Собівартість реалізованої продукції також демонструє тенденцію до підвищення: з 1 076,7 тис. грн у 2022 р. до 2 380,8 тис. грн у 2024 р. (приріст 54,8 % у 2024 р. порівняно з 2023 р.). Така динаміка перевищує темпи зростання доходів, що призвело до скорочення валового прибутку у 2024 р. на 768,6 тис. грн, або на 50,7 %.

Чистий прибуток підприємства у 2023 р. збільшився до 387,8 тис. грн, проте вже у 2024 р. різко зменшився до 48 тис. грн. Від'ємна динаміка (–87,6 %) пояснюється суттєвим підвищенням витрат і зниженням рентабельності реалізованої продукції. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації структури виробничих і адміністративних витрат.

Середньорічна вартість основних засобів зросла у 2023 р. на 45,6 %, що може бути результатом оновлення або модернізації виробничого обладнання, однак у 2024 р. вона скоротилася на 10,3 %. Натомість середньорічна вартість оборотних активів постійно зростала – з 529,8 тис. грн у 2022 р. до 932,2 тис. грн у 2024 р. (приріст 9,0 % у 2024 р.), що свідчить про збільшення обсягів поточних ресурсів, залучених до господарського обороту.

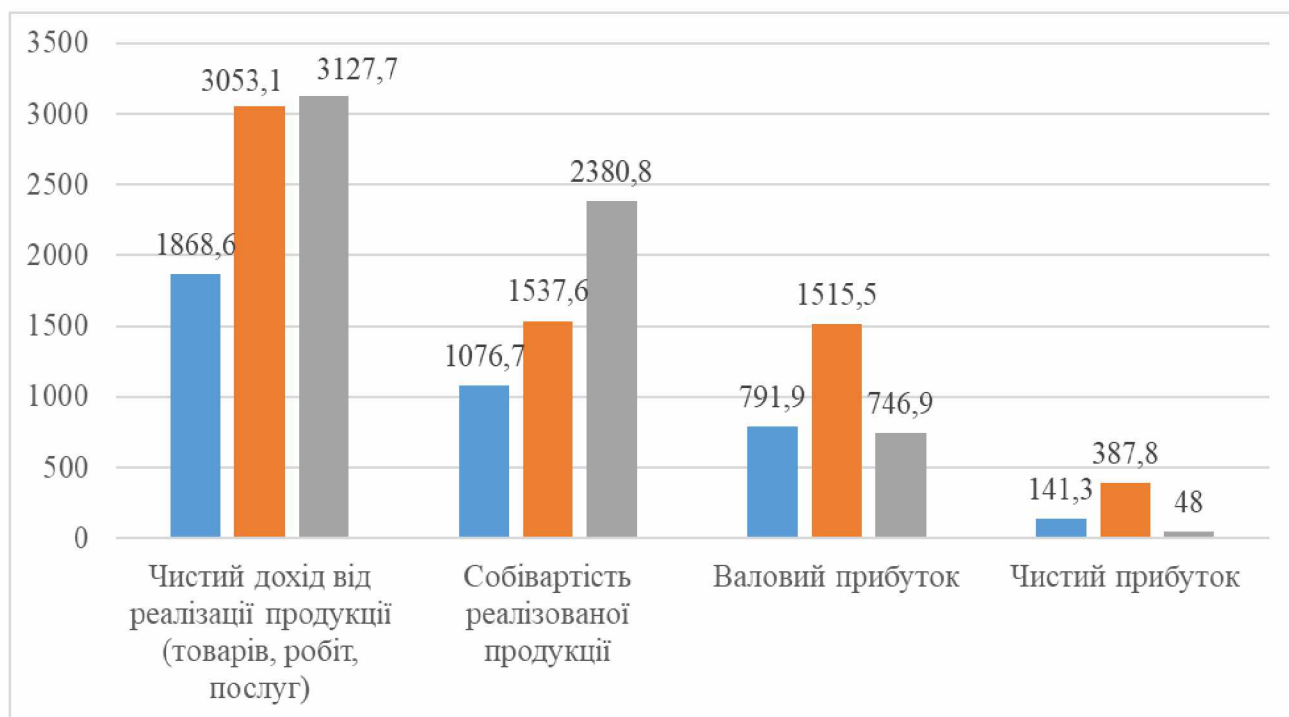


Рис. 2.1. Динаміка показників господарської діяльності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки, тис. грн.

Джерело: побудовано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Результати аналізу свідчать про неоднозначну тенденцію: підприємство нарощує обсяги реалізації, однак темпи зростання доходів відстають від динаміки витрат, що негативно впливає на фінансові результати. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Грандер» доцільно зосередитися на зниженні собівартості, підвищенні продуктивності праці та покращенні структури витрат.

В табл. 2.4 проведено аналіз складу та структури активів ТОВ «Грандер».

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки складу активів ТОВ «Грандер» за 2022-2024 рр., тис. грн

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення показників			
				Абс. відх., тис. грн.		Темпи росту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Необоротні активи. Основні засоби.	50,9	72,1	66,5	21,2	-5,6	41,7	-7,8
первісна вартість	337,6	287,6	320,6	-50	33	-14,8	11,5
Знос	286,7	215,5	254,1	-71,2	38,6	-24,8	17,9
2. Оборотні активи	529,8	855,5	932,2	325,7	76,7	61,5	9,0
2.1. Матеріальні запаси	284,7	371,3	204,0	86,6	-167,3	30,4	-45,1
2.2. Дебіторська заборгованість за товари	63,5	115,5	53,4	52	-62,1	81,9	-53,8
2.3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	47,6	2,7	8,5	-44,9	5,8	-94,3	214,8
2.4. Інша поточна дебіторська заборгованість	59,3	154,5	589,3	95,2	434,8	160,5	281,4
2.5. Гроші та їх еквіваленти	66,8	186,3	67,7	119,5	-118,6	178,9	-63,7
2.6. Витрати майбутніх періодів	0	22,8	0	22,8	-22,8	100,0	-100,0
2.7. Інші оборотні активи	7,9	2,4	9,3	-5,5	6,9	-69,6	287,5
Баланс	580,7	929,6	998,7	348,9	69,1	60,1	7,4

Джерело: складено автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз динаміки активів ТОВ «Грандер» за 2022–2024 рр. (табл. 2.4) свідчить про зростання їх загальної вартості з 580,7 до 998,7 тис. грн, тобто на 72 %. Це вказує на розширення ресурсного потенціалу підприємства та збільшення обсягів його господарської діяльності.

Необоротні активи протягом досліджуваного періоду зазнали коливань: у 2023 р. їх вартість зросла на 41,7 %, однак у 2024 р. зменшилася на 7,8 %, що пов'язано з амортизаційними процесами та частковим оновленням основних засобів. Натомість оборотні активи стабільно зростали – з 529,8 тис. грн у 2022 р. до 932,2 тис. грн у 2024 р., що свідчить про збільшення частки мобільних коштів у структурі активів.

Серед складових оборотних активів найбільші зміни відбулися за дебіторською заборгованістю, яка у 2024 р. суттєво зросла, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства. Водночас спостерігається зменшення обсягу матеріальних запасів та коштів, що свідчить про активніше використання оборотного капіталу.

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки джерел фінансування (пасиви) ТОВ «Грандер»
за 2022-2024 рр., тис. грн**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення показників			
				Абс. відх., тис. грн.		Темпи росту, %	
				2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
1. Власний капітал	543,0	874,7	922,7	331,7	48,0	61,1	5,5
1.1. Зареєстрований капітал	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.2. Нерозподілений прибуток	542,0	873,7	921,7	331,7	48	61,2	5,5
2. Позиковий капітал	37,7	54,9	76,0	17,2	21,1	45,6	38,4
2.1. Довготермінові зобов'язання	-	-	-	-	-	-	-
2.2. Поточні зобов'язання	37,7	54,9	76,0	17,2	21,1	45,6	38,4
Баланс	580,7	929,6	998,7	348,9	69,1	60,1	7,4

Джерело: складено автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз пасивів ТОВ «Грандер» за 2022–2024 рр. показує зростання загальної суми джерел фінансування з 580,7 до 998,7 тис. грн, що свідчить про підвищення фінансового потенціалу підприємства. Основним джерелом формування активів є власний капітал, який зріс на 61,1 % у 2023 р. та на 5,5 % у 2024 р., переважно за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку. Це свідчить про прибуткову діяльність та наявність внутрішніх резервів розвитку.

Позиковий капітал має незначну частку, проте поступово зростає – з 37,7 тис. грн у 2022 р. до 76,0 тис. грн у 2024 р., що відображає помірне використання короткострокових зобов'язань. Довготермінові кредити відсутні, отже підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

В табл. 2.6 представлено показники ліквідності ТОВ «Грандер» за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки

Показники	Формула розрахунку	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
						2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	> 1	14,1	15,6	12,3	1,5	-3,3
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси і затрати)/Поточні зобов'язання	0,6-0,8	6,5	8,8	9,6	2,3	0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	> 0,25-0,5 збільшення	1,8	3,4	0,9	1,6	-2,5
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	Власний капітал+Дебіторська заборгованість-Необоротні активи	> 0 збільшення	492,1	800,6	856,2	308,5	55,6

Джерело: розраховано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 рр. свідчить про високу здатність підприємства своєчасно погашати поточні зобов'язання. Коефіцієнт покриття перевищує нормативне значення протягом усіх років, хоча у 2024 р. спостерігається його зниження з 15,6 до 12,3, що вказує на певне скорочення рівня платоспроможності. Коефіцієнт швидкої ліквідності стабільно перевищує норматив (0,6–0,8) і демонструє позитивну динаміку, зростаючи до 9,6 у 2024 р.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності коливався: у 2023 р. досяг 3,4, проте у 2024 р. знизився до 0,9, що може свідчити про тимчасове зменшення обсягу грошових коштів. Водночас чистий оборотний капітал збільшився з 492,1 тис.

грн у 2022 р. до 856,2 тис. грн у 2024 р., що підтверджує зростання фінансової гнучкості підприємства.

ТОВ «Грандер» загалом зберігає високий рівень ліквідності та платоспроможності, хоча у 2024 р. помітне незначне зниження окремих показників, що потребує контролю за ефективністю управління оборотними активами.

В табл. 2.7 представляє показники фінансової стійкості ТОВ «Грандер» за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки

Показники	Формула розрахунку	Нормативні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
						2023/ 2022	2024/ 2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ підсумок балансу	> 0,5	0,94	0,94	0,92	0,01	-0,02
Коефіцієнт фінансування	Власний капітал/Необоротні активи	< 1	10,67	12,13	13,88	1,46	1,74
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	(Власний капітал- Необоротні активи)/Запаси та витрати	.> 0,1	1,73	2,16	4,20	0,43	2,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні активи/ Власний капітал	> 0	0,91	0,92	0,93	0,01	0,01

Джерело: розраховано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Грандер» за 2022-2024 рр. в табл. 2.7 свідчить про високу незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт автономії протягом трьох років перевищує нормативне значення (0,92–0,94), що підтверджує домінування власного капіталу у структурі фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансування має позитивну тенденцію до зростання, що вказує на посилення можливостей покриття необоротних активів власними коштами.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами зріс із 1,73 до 4,20, що є свідченням підвищення стабільності фінансування запасів і витрат. Маневреність власного капіталу також дещо поліпшилась (з 0,91 до 0,93), що означає зростання частки мобільних активів у структурі власного капіталу.

Фінансовий стан підприємства характеризується високим рівнем стійкості, що забезпечує стабільність його розвитку та фінансову автономію.

Отже, проведений аналіз показав, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «Грандер» за 2022–2024 рр. характеризується зростанням активів і переважанням оборотних коштів, що забезпечує ліквідність і фінансову гнучкість. Структура пасивів свідчить про високу частку власного капіталу та низьку залежність від позикових джерел. Показники ліквідності та чистий оборотний капітал перевищують нормативні значення, підтверджуючи здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Фінансова стійкість залишається високою, проте деяке зниження окремих коефіцієнтів ліквідності у 2024 р. вимагає контролю за ефективністю використання ресурсів. Загалом, підприємство демонструє стабільність, прибутковість та фінансову автономію, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

2.3. Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «Грандер»

Ефективна реалізація стратегії розвитку підприємства можлива лише за умови поєднання результативності та ефективності його господарської діяльності. Щоб залишатися конкурентоспроможним і досягати поставлених цілей у довгостроковій перспективі, підприємство повинно забезпечувати високу ефективність усіх процесів. Важливою складовою цього є належний рівень матеріально-технічної бази, від стану якої значною мірою залежить обсяг і якість наданих послуг.

Для оцінки технічного стану основних засобів здійснено аналіз ключових показників, наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Грандер»

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
					2023/ 2022	2024/ 2023
Фондовіддача, тис. грн.	Вартість виробленої продукції / Балансова вартість основних засобів	36,711	42,345	47,033	5,634	4,688
Фондомісткість, тис. грн.	Балансова вартість основних засобів / Вартість виробленої продукції	0,027	0,024	0,021	-0,004	-0,002
Фондоозброєність, тис. грн.	Балансова вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників	16,967	24,033	22,167	7,067	-1,867
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	Залишкова вартість основних засобів / Вартість майна	0,088	0,078	0,067	-0,010	-0,011
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу основних засобів / Первісна вартість основних засобів	0,849	0,749	0,793	-0,100	0,043
Коефіцієнт придатності основних засобів	1 – Коефіцієнт зносу основних засобів	0,151	0,251	0,207	0,100	-0,043

Джерело: розраховано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Грандер» за 2022–2024 роки свідчить про загальну тенденцію до підвищення результативності їх використання. Протягом аналізованого періоду фондовіддача зросла з 36,71 тис. грн у 2022 р. до 47,03 тис. грн у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності використання наявних виробничих потужностей та зростання обсягів виробництва. Водночас фондомісткість зменшилася з 0,027 до 0,021, що означає скорочення частки основних засобів у собівартості продукції та свідчить про більш раціональне використання ресурсів.

Показник фондоозброєності працівників у 2023 році збільшився порівняно з 2022 роком, що може свідчити про зростання технічної оснащеності праці, однак у 2024 році спостерігається незначне зниження, ймовірно через оновлення складу працівників або зміни у структурі виробничих фондів. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів має тенденцію до зменшення, що вказує на поступове зниження питомої ваги основних фондів у загальній вартості майна підприємства.

Разом із тим коефіцієнт зносу основних засобів зменшився у 2023 році до 0,749, проте у 2024 році знову зріс до 0,793, що свідчить про часткове старіння техніки та необхідність оновлення активів. Відповідно, коефіцієнт придатності основних засобів у 2024 році знизився до 0,207, що підтверджує потребу у модернізації обладнання.

Отже, діяльність підприємства у сфері використання основних засобів є в цілому ефективною, однак для збереження позитивних тенденцій доцільно збільшити обсяги капітальних інвестицій у відновлення та технічне переоснащення виробничих потужностей.

Рентабельність діяльності підприємства є одним із найважливіших показників у процесі аналізу його виробничо-господарської ефективності. Вона виступає відносним критерієм, що відображає рівень прибутковості та дохідності господарських процесів і дозволяє оцінити результативність здійснюваних операцій. Більшість промислових підприємств для визначення ефективності своєї діяльності використовують показник рентабельності продажу, який обчислюється як відношення прибутку від реалізації продукції, робіт чи послуг до виручки від реалізації (без урахування ПДВ).

В табл. 2.9 представлено основні дані для розрахунку показників рентабельності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.9

**Дані для розрахунку показників рентабельності діяльності ТОВ «Грандер»,
тис. грн.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 868,6	3 053,1	3 127,7	1184,5	74,6
Собівартість реалізованої продукції	1 076,7	1 537,6	2 380,8	460,9	843,2
Валовий прибуток, тис. грн.	791,9	1515,5	746,9	723,6	-768,6
Чистий прибуток, тис. грн.	141,3	387,8	48,0	246,5	-339,8
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн.	536,9	755,2	964,2	218,3	209,0
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	472,4	708,9	898,7	236,5	189,9

Джерело: розраховано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз даних табл. 2.9 показує різку зміну ефективності роботи досліджуваного підприємства. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання чистого доходу та валового прибутку, що забезпечило високі показники рентабельності. Проте у 2024 році, незважаючи на незначне збільшення доходу, собівартість продукції зросла значно швидше, що призвело до зменшення валового та чистого прибутку. Як наслідок, рентабельність діяльності суттєво знизилася. Середньорічна вартість капіталу та власного капіталу зростала, що свідчить про нарощення ресурсного потенціалу, але низька прибутковість у 2024 році вказує на необхідність оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

В табл. 2.10 та на рис. 2.2 представлено аналіз та динаміку показників рентабельності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки

Таблиця 2.10

**Аналіз показників рентабельності діяльності ТОВ «Грандер»
за 2022-2024 роки**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				2023/ 2022	2024/ 2023
Рентабельність продажу, %	73,55	98,56	31,37	25,01	-67,19
Рентабельність продукції, %	13,12	25,22	2,02	12,10	-23,20
Рентабельність капіталу, %	26,32	51,35	4,98	25,04	-46,38
Рентабельність власного капіталу, %	29,91	54,71	5,34	24,79	-49,37

Джерело: розраховано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

Аналіз даних табл. 2.10 показує про значні коливання показників рентабельності діяльності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки. А саме, у 2023 році спостерігалось суттєве зростання усіх показників рентабельності порівняно з 2022 роком, що свідчить про успішну роботу підприємства, ефективне управління витратами та збільшення прибутковості. Зокрема, рентабельність продажу підвищилася з 73,55 % до 98,56 %, що вказує на високий рівень маржинального прибутку від реалізації продукції. Рентабельність продукції також зросла до 25,22 %, що є свідченням ефективного контролю собівартості.

Проте у 2024 році всі показники демонструють різке зниження. Рентабельність продажу зменшилась до 31,37 %, рентабельність продукції – до 2,02 %, а рентабельність капіталу і власного капіталу скоротилися відповідно до 4,98 % та 5,34 %. Така динаміка свідчить про зниження прибутковості діяльності, що могло бути спричинене зростанням собівартості, зменшенням обсягів реалізації або впливом зовнішніх економічних факторів.

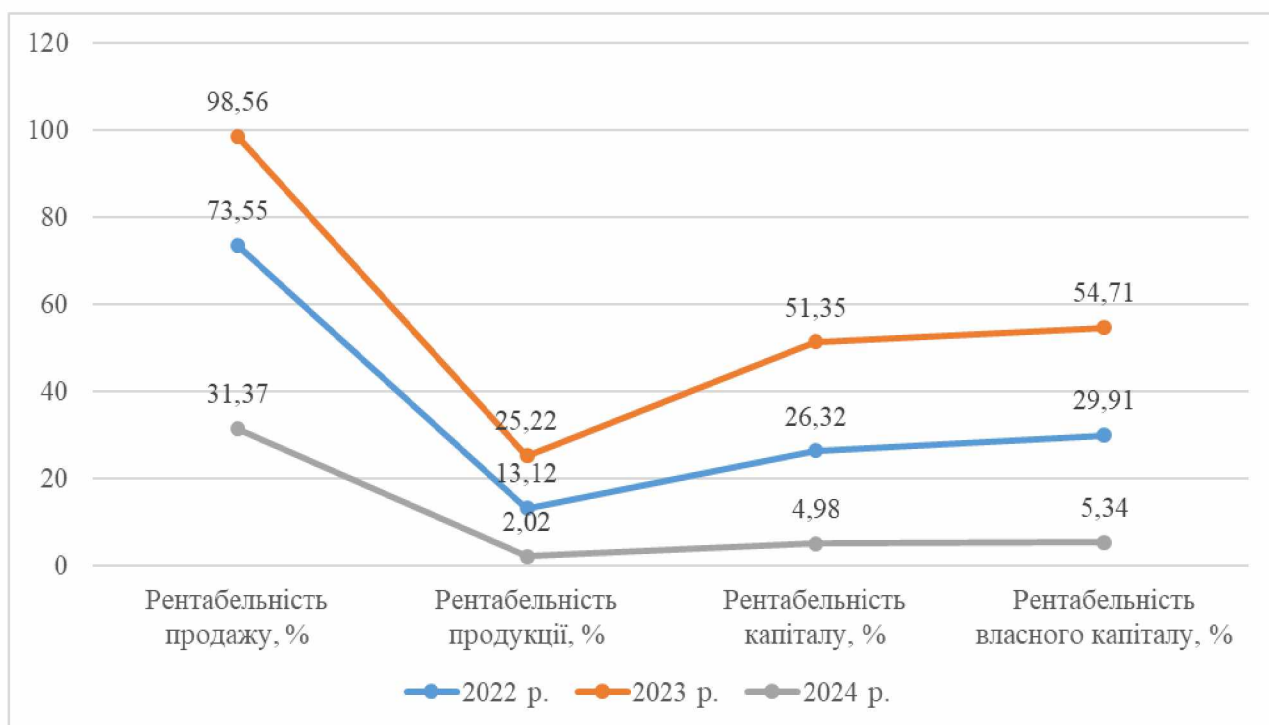


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності діяльності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки

Джерело: розраховано автором відповідно до фінансової звітності ТОВ «Грандер» [52]

З рис. 2.2. можна зробити висновок, що ТОВ «Грандер» у 2023 році досягло найвищого рівня фінансової ефективності, однак у 2024 році відбулося суттєве погіршення результатів, що потребує перегляду цінової політики, структури витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для відновлення позитивної динаміки підприємству доцільно зосередитись на оптимізації витрат, підвищенні продуктивності праці та розширенні ринків збуту.

Проведений аналіз оцінки господарської діяльності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки показав загальне підвищення ефективності використання основних засобів, проте зростання коефіцієнта зносу у 2024 році свідчить про необхідність модернізації обладнання. Рентабельність підприємства досягла піку у 2023 році, однак у 2024 році різко знизилася через зростання собівартості продукції. Для стабілізації фінансових результатів підприємству доцільно оптимізувати витрати, підвищити продуктивність праці та інвестувати в оновлення виробничих потужностей. Загалом підприємство має потенціал для

підвищення ефективності за умови стратегічного планування та модернізації ресурсів.

Висновки до розділу 2

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Грандер» за 2022-2024 роки свідчить про його стабільну фінансову стійкість та позитивну динаміку ключових показників ефективності. До сильних сторін підприємства належать висока кваліфікація персоналу, комплексність надання послуг та наявність стійких партнерських зв'язків, водночас обмежена територіальна присутність, технологічна залежність та недостатня маркетингова активність виступають об'єктивними факторами обмеження розвитку.

Фінансово-економічний аналіз показав збільшення обсягу доходів та активів, високий рівень ліквідності й платоспроможності, проте спостерігається підвищення собівартості продукції та певне старіння основних засобів, що негативно впливає на рентабельність. Це вказує на необхідність комплексних заходів щодо оптимізації витрат, модернізації виробничих ресурсів і вдосконалення управлінських процесів.

Реалізація зазначених стратегічних напрямів дозволить підвищити ефективність господарської діяльності, зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку та забезпечити його довгострокову економічну стабільність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Концептуальні основи підвищення результативності системи менеджменту підприємства

Зростання конкуренції та постійні зміни на ринку змушують підприємства шукати ефективні шляхи підвищення своєї продуктивності. Це проявляється у скороченні виробничих витрат, збільшенні прибутковості, розширенні ринкових сегментів та покращенні інших ключових показників. Підприємства повинні своєчасно реагувати на трансформації ринкового середовища, зокрема, розширювати свою цільову аудиторію та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Така ситуація формує умови постійних змін і потребує впровадження нових стратегій та рішень для досягнення стійкого успіху.

До основних факторів розвитку сучасних підприємств, які безпосередньо впливають на підвищення ефективності їх діяльності, належать [17, 59]:

- оновлення та технічне вдосконалення основних виробничих засобів;
- підвищення технологічного рівня виробництва та розширення експорту через виготовлення високотехнологічної продукції;
- усунення непродуктивного використання трудових ресурсів;
- підтримка оптимальної чисельності персоналу та запобігання прихованому безробіттю;
- скорочення матеріальних витрат та впровадження технологій, що забезпечують ефективне використання ресурсів, зменшення відходів і підвищення конкурентоспроможності продукції;
- застосування методик, орієнтованих на споживача, та побудова системи управління взаємовідносинами з клієнтами;

– використання інформаційних технологій для автоматизації та контролю виробничих процесів.

Основні ресурси та можливості підприємства, на які доцільно впливати за допомогою управлінських заходів для підвищення загальної ефективності, подані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями елементів управління ефективністю діяльності підприємства

Елементи, що визначають результати управління	Вектори елементів менеджменту ефективності
Результативність менеджменту	Послідовна реалізація контрольних та управлінських прийомів
	Визначення завдань
	Система розподілу обов'язків
Управління результатами діяльності	Оцінка виконання завдань
	Формулювання задач
	Управлінський процес
Менеджмент результативності працівників	Фактори та стандарти оцінки
	Оцінювання кадрів
	Результати

Джерело: [61]

Основні чинники підвищення продуктивності діяльності підприємств можна згрупувати у трьох ключових напрямках [42]:

- управління витратами та активами;
- розвиток і вдосконалення виробничих та інших видів діяльності;
- удосконалення системи управління підприємством та всіма його процесами.

У сфері управління витратами та активами підприємства систематично аналізують свої ресурси та витрати для їх максимально ефективної оптимізації. Це включає зменшення виробничих витрат, оптимізацію використання матеріальних та трудових ресурсів, вдосконалення управління запасами, оптимізацію постачання та скорочення втрат і відходів.

Цей напрямок орієнтований на підвищення результативності діяльності підприємства та передбачає детальний аналіз ефективності використання наявних ресурсів, зокрема матеріальних і трудових. Важливо оцінювати ступінь завантаження техніки в різні періоди, структуру виробничих витрат (зокрема частку зносу, витрат на матеріали та заробітну плату) та порівнювати ці показники з даними конкурентів, якщо це можливо. Що стосується оборотних фондів, критичним показником є швидкість їх обертання. Для підвищення цього показника слід враховувати такі заходи [45]:

- скорочення обсягу незавершених виробничих процесів;
- оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами;
- активізація маркетингових заходів;
- зменшення простроченої дебіторської заборгованості.

Скорочення незавершених процесів передбачає усунення надлишкових запасів та незавершених виробничих операцій, які затримують ресурси та створюють додаткові витрати. Аналіз включає виявлення причин таких затримок та розробку відповідних заходів для їх усунення.

Оптимізація управління матеріально-технічними ресурсами полягає у раціональному використанні матеріалів і технічних засобів, мінімізації витрат та запобіганні втратам. Це включає детальний аналіз закупівель, використання матеріалів і системи управління запасами для підвищення ефективності виробництва.

Розширення ринкового сегменту та збільшення обсягів продажів вимагає активної маркетингової діяльності, що охоплює розробку ефективних стратегій, проведення рекламних кампаній та постійну взаємодію з клієнтами. Для досягнення цих цілей підприємства повинні впроваджувати маркетингові підходи, які передбачають аналіз ринку та споживачів, розробку заходів для залучення нових клієнтів та підвищення лояльності наявних. Важливо також проводити рекламні кампанії для підвищення обізнаності про продукцію або послуги та активно комунікувати з клієнтами, збираючи відгуки, враховуючи їхні потреби та своєчасно реагуючи на запити [43].

Зменшення заборгованості клієнтів перед підприємством передбачає ідентифікацію причин виникнення боргів та впровадження заходів для їх скорочення. Це може включати вдосконалення системи кредитування, впровадження ефективних механізмів стягнення боргів та покращення комунікації з клієнтами з метою запобігання повторним заборгованостям.

Крім того, важливо забезпечувати ефективне використання матеріальних активів. Це передбачає аналіз причин втрат та неефективного використання ресурсів, встановлення обґрунтованих норм витрат матеріалів, організацію повторного використання ресурсів, створення системи стимулювання економного витрачання сировини та оцінку її ефективності. Також доцільно впроваджувати інноваційні матеріали та технології, що дозволяють оптимізувати витрати і підвищити продуктивність і конкурентоспроможність підприємства [30].

У частині раціонального використання трудових ресурсів підприємства слід звертати увагу на: внутрішні витрати робочого часу, втрати часу через зміни персоналу, рівень застосування механізованих, автоматизованих та комп'ютерних засобів у роботі, ефективність системи мотивації працівників та відповідність структури кваліфікаційних характеристик персоналу вимогам виробництва.

У межах другого організаційного напрямку здійснюється пошук способів підвищення ефективності внутрішніх процесів підприємства. Основна увага приділяється управлінню як ключовому чиннику підвищення результативності діяльності.

Висока продуктивність підприємства значною мірою визначається ефективною організацією виробничого процесу, що водночас є суттєвим резервом для її підвищення. У конкретних умовах діяльності підприємства важливо аналізувати всі фактори, що впливають на раціональність організації робочого процесу – від робочого середовища працівників до загального рівня функціонування підприємства. Для виробничих підприємств, з урахуванням специфіки їх діяльності, особливу увагу слід приділяти впровадженню

ефективніших методів виробництва, таких як масове чи великосерійне виробництво, що охоплює наступні напрямки [27]:

1. Оптимізація процесів. Удосконалення робочих процедур і виробничих операцій сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.
2. Розширення асортименту та ринкових сегментів. Введення нових продуктів або послуг і збільшення географічного охоплення ринків допомагає зростанню обсягів продажів і присутності на ринку.
3. Покращення управління. Оптимізація організаційної структури, впровадження сучасних систем управління та застосування інформаційних технологій підвищує ефективність управлінських процесів.
4. Якість та інновації. Зосередженість на підвищенні якості продукції та впровадженні інноваційних рішень робить підприємство більш конкурентоспроможним.

Ще одним важливим напрямком підвищення продуктивності є технологічний аспект, який охоплює два ключові компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший стосується модернізації технічної інфраструктури, другий – організаційних і правових аспектів. Багато дослідників зазначають, що подолання технологічної та механічної відсталості вимагає не лише впровадження сучасних технологій, але й формування корпоративної культури, яка підтримує ці зміни.

Зміни в системі управління підприємством та всіма його процесами є однією з ключових сфер, що сприяє підвищенню продуктивності. До основних напрямів у цій сфері належать [33]:

- Управління витратами та ресурсами. Рациональне використання фінансових і матеріальних ресурсів, оптимізація бюджету, закупівель та логістики.
- Стратегічне управління. Розробка та реалізація стратегічних планів і цілей, що визначають довгостроковий курс розвитку підприємства.
- Управління якістю. Забезпечення високих стандартів продукції чи послуг через впровадження систем контролю якості.

- Управління ресурсними потоками. Моніторинг і оптимізація внутрішніх процесів, включаючи виробництво, логістику, управління запасами та обіг коштів.

- Управління персоналом. Планування, розвиток та мотивація працівників.

- Інновації та дослідження. Стимулювання інноваційної діяльності для покращення продукції та послуг.

- Маркетинг і розвиток ринків. Активна маркетингова діяльність та формування нових ринкових стратегій для зростання продажів і частки ринку.

- Системи управління змінами. Здатність ефективно впроваджувати зміни та адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища.

- Організаційна структура та управління. Розробка оптимальної структури підприємства та управління всіма його аспектами.

Впровадження змін, пов'язаних як із внутрішніми, так і зовнішніми факторами, спрямованих на підвищення продуктивності підприємства, може забезпечити позитивні результати не лише у фінансовій сфері, а й у соціальній та екологічній площинах.

Основним джерелом підвищення економічної ефективності є раціональне формування, підтримка та оптимізація використання ресурсного потенціалу підприємства (рис. 3.1).

Аналіз ресурсного потенціалу передбачає детальне вивчення наявних ресурсів, оцінку їхнього стану та розробку стратегій для їх ефективного використання і відновлення. Це охоплює оцінку фізичних і людських ресурсів, визначення їх продуктивності та розробку заходів для поповнення і вдосконалення ресурсів з метою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

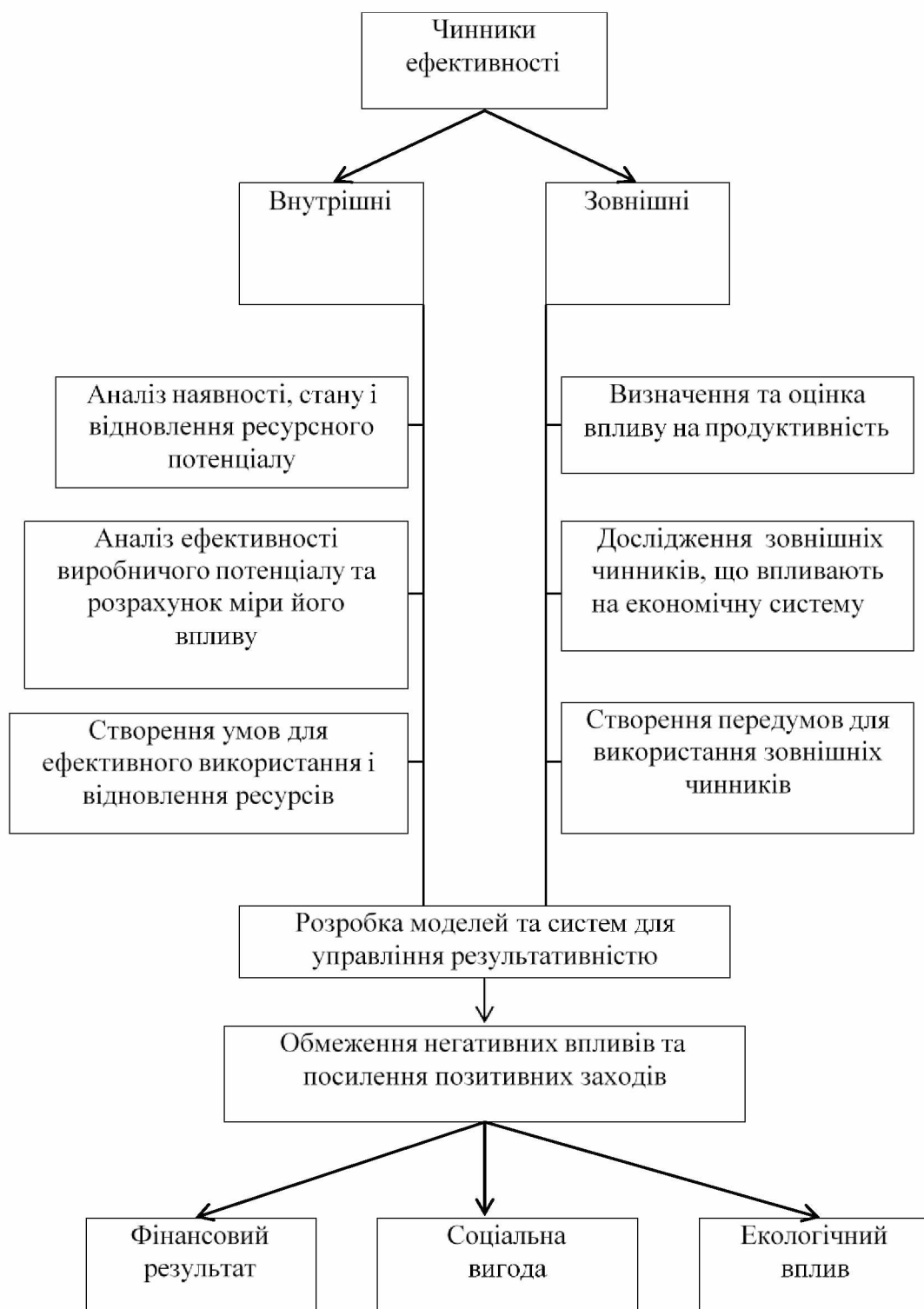


Рис. 3.1. Шляхи покращення результативності функціонування підприємства

Джерело: [27]

До основних складових такого аналізу належать [6, 32]:

– Оцінка фізичних ресурсів. Аналіз обладнання, сировини та матеріалів, оцінка їх якості, технічного стану та ефективності використання;

– Аналіз людського потенціалу. Оцінка кваліфікації, досвіду та продуктивності працівників, а також визначення можливостей для їхнього навчання та професійного розвитку.

– Визначення оптимального використання ресурсів та пошук шляхів підвищення їх ефективності, що включає мінімізацію втрат і вдосконалення виробничих процесів;

– Розробка стратегій і планів поповнення та оновлення ресурсів, зокрема через інвестиції в модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та розвиток людського потенціалу.

Оцінка продуктивності використання потенціалу в виробничій сфері та визначення ступеня його впливу є складною і багаторівневою процедурою, що потребує детального вивчення факторів і параметрів, які впливають на діяльність підприємства. Такий аналіз охоплює наступні аспекти [35]:

1. Дослідження виробничого потенціалу підприємства, включаючи матеріальні та технічні ресурси, обладнання, людський капітал та інші активи.

2. Оцінка ефективності використання ресурсів, зокрема рівня технічного завантаження, швидкості обороту оборотних коштів, продуктивності праці, якості продукції та витрат на виробництво.

3. Аналіз впливу цих факторів на фінансові результати, включаючи чистий прибуток, рентабельність, обсяги продажів та інші ключові показники.

4. Розробка стратегій та рекомендацій щодо підвищення ефективності використання потенціалу, що включає оптимізацію виробничих процесів, інвестиції в модернізацію обладнання та розвиток кадрового потенціалу.

5. Визначення міри впливу різних факторів на ефективність, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та визначати пріоритетні напрямки підвищення продуктивності та прибутковості.

Створення умов для ефективного використання та відновлення ресурсів передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію їхнього застосування та забезпечення сталої регенерації. Це є важливим завданням для підприємств,

оскільки сприяє підвищенню їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності досягати стратегічних цілей [40].

Дослідження зовнішніх факторів, що впливають на фінансову систему, є ключовим елементом аналізу та прогнозування економічного розвитку. Зовнішні чинники охоплюють різноманітні події та тенденції, які можуть впливати на економічну діяльність на національному або регіональному рівні.

На основі результатів аналізу підприємства визначаються його внутрішні та зовнішні ресурси і можливості, які можуть сприяти підвищенню ефективності. При цьому необхідно оцінювати, які ресурси та напрями діяльності здатні забезпечити найбільший позитивний ефект за мінімальних витрат, а також враховувати потенційні ризики змін. На основі цієї інформації приймаються управлінські рішення, спрямовані на покращення загальної результативності підприємства.

3.2. Стратегічні напрями підвищення ефективності господарської діяльності підприємства

Розвиток сучасного підприємства неможливий без чіткого визначення стратегічних напрямів підвищення ефективності його господарської діяльності. У контексті посилення конкуренції та постійних змін ринкового середовища, обґрунтована стратегія дозволяє оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність і забезпечити стабільність фінансових результатів. Вибір пріоритетних напрямів розвитку є основою для формування довгострокових планів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку та досягнення поставлених цілей.

Враховуючи це, доцільно детальніше розглянути процес розробки стратегії підвищення ефективності діяльності для оптових торговельних компаній. Стратегія підвищення ефективності є важливим елементом роботи будь-якого підприємства і являє собою довгостроковий план, спрямований на досягнення

конкретних цілей або вирішення визначених завдань. У сучасних умовах динамічного розвитку ринку, посилення конкуренції та швидких змін у зовнішньому середовищі необхідно постійно вдосконалювати процеси, оптимізувати витрати та підвищувати якість продукції і послуг. Для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення позицій на ринку необхідно формувати ефективні стратегії підвищення результативності, що в перспективі гарантуватимуть фінансову стабільність та зростання загальної продуктивності компаній. Процес розробки такої стратегії для підприємств оптової торгівлі передбачає визначену послідовність етапів (рис. 3.2).

Етап аналізу поточної ефективності передбачає детальну оцінку існуючих бізнес-процесів, виявлення основних проблем і слабких місць, а також розгляд фінансових та операційних показників. Це дозволяє точніше визначити сфери, які потребують змін, та обрати заходи, здатні забезпечити максимальне підвищення ефективності діяльності.

Розробка стратегії включає формування карти виявлених проблем, визначення ключових напрямів розвитку, постановку конкретних завдань та розробку кроків для їх досягнення. Етап впровадження передбачає реалізацію плану, визначення відповідальних виконавців, організацію необхідних ресурсів, постійний моніторинг і координацію дій, а також внесення коректив у відповідь на досягнуті результати та зміни на ринку.

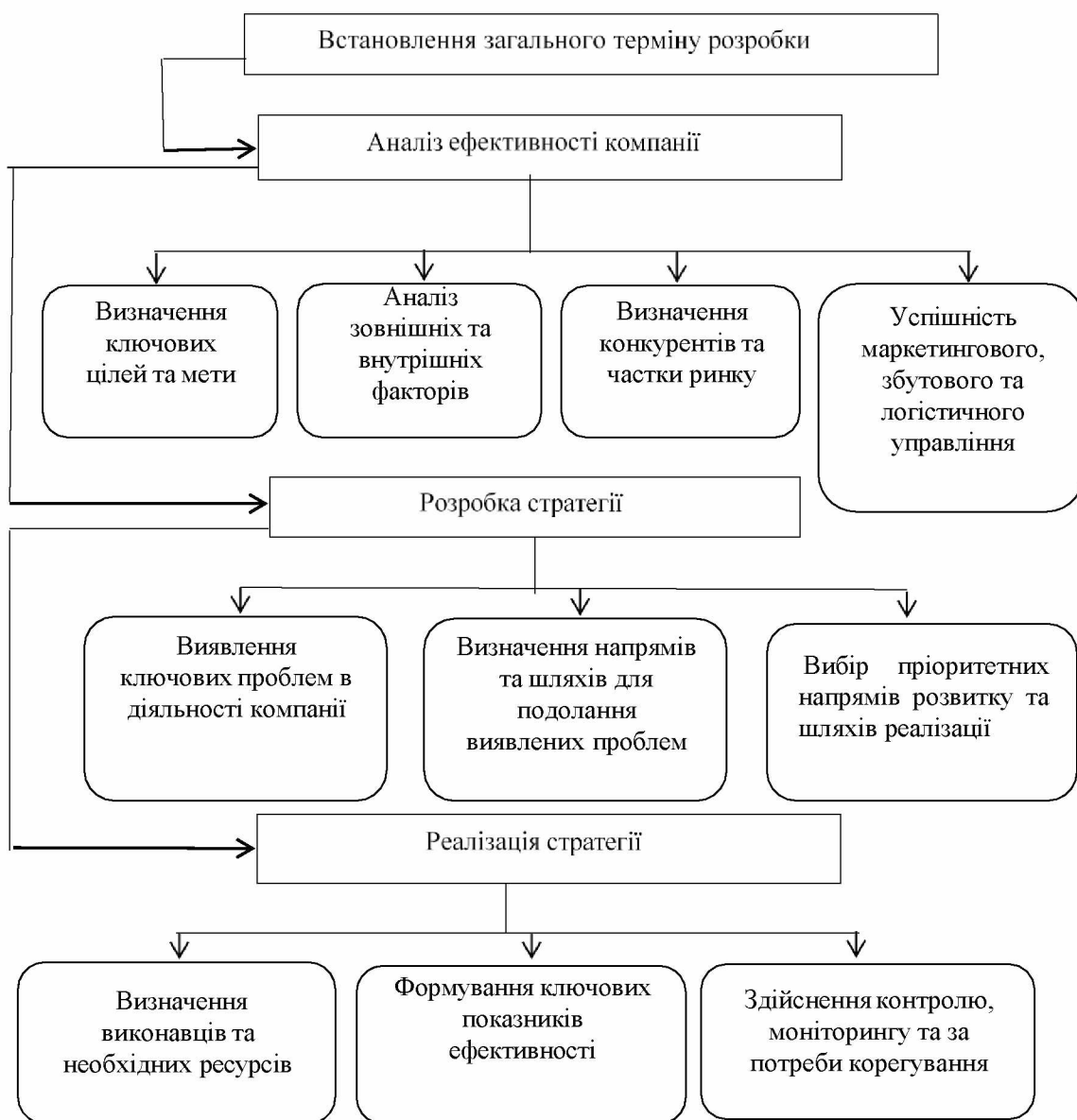


Рис. 3.2. Схема процесу формування стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: [65]

Розробка стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства здійснюється з урахуванням ключових етапів, таких як встановлення термінів, аналіз поточної ефективності, розробка стратегії та її впровадження.

На першому етапі необхідно визначити чіткі строки виконання кожної стадії стратегії, що охоплює не лише терміни збору даних і проведення аналізу, але й розробку плану дій та визначення контрольних точок для моніторингу прогресу.

Таким чином, ефективне управління часом, ретельний аналіз поточної діяльності, розробка стратегії та її послідовне впровадження є ключовими елементами підвищення результативності компанії.

Слід також зазначити, що специфіка оптової торгівлі визначається особливою увагою до логістичних процесів, взаємовідносин з постачальниками та клієнтами, а також ефективного управління запасами, тому під час розробки стратегії саме ці аспекти потребують особливого акценту.

Розробка стратегії підвищення ефективності роботи підприємств оптової торгівлі має базуватися на аналізі існуючих проблем. Нижче виділено найбільш поширені труднощі, з якими стикаються такі підприємства [29]:

- управління запасами: спостерігаються дисбаланси між попитом і пропозицією, відсутність системного підходу до організації складських запасів, що призводить до надлишку або дефіциту товару.

- логістика: наявні затримки в постачанні, неефективні маршрути доставки та проблеми зі зберіганням, що можуть спричиняти псування продукції.

- фінансове управління: характерна велика кредиторська та дебіторська заборгованість, високі витрати на фінансування та обмежена кількість обігових коштів.

- маркетинг: відсутність або низький рівень маркетингової діяльності зменшує конкурентоспроможність, погіршує розуміння потреб клієнтів та ефективність рекламних кампаній. Деякі підприємства взагалі не мають окремого маркетингового підрозділу, або він працює недостатньо результативно.

- управління персоналом: персонал є ключовим ресурсом, однак часто ним нехтують; відзначаються низька кваліфікація співробітників, високий рівень плинності кадрів та відсутність мотиваційних механізмів.

- взаємодія з постачальниками: трапляються недобросовісні постачальники, затримки в поставках, низька якість продукції та порушення умов договорів.

Слід зазначити, що перелічені проблеми відображають лише частину викликів, з якими стикаються вітчизняні оптові торговельні підприємства, не

враховуючи фактори зовнішнього середовища, конкуренції та внутрішніх недоліків організаційної структури. Кожна з цих проблем знижує ефективність діяльності підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, ринкову частку та фінансовий стан. Саме тому виникає необхідність розробки стратегії підвищення ефективності, яка ґрунтується на конкретних напрямках, спрямованих на усунення визначених проблем. Формування таких напрямів для підприємств оптової торгівлі наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності підприємств

Виявлені проблемні аспекти	Напрямок	Характеристика
Управління персоналом	Розробка програми навчання та впровадження мотиваційних заходів	Створити регулярні тренінги, провести опитування наскільки комфортні умови праці, та що хотіли б змінити працівники, ввести фінансові заохочення, проводити визнання досягнень, надання психологічної підтримки у вигляді індивідуальних та групових зустрічей з психологом.
Логістичне управління	Оптимізація транспортних маршрутів	Передати частину логістичних функцій спеціалізованим логістичним компаніям, на умовах аутсорсингу. Проаналізувати на що витрачаються кошти найбільше, оптимізувати логістичні маршрути.
	Диверсифікація постачальників	Шляхом пошуку нових постачальників для вже звичних постійних товарів розподілити закупівлі серед кількох фірм з метою знизити ризик.
Маркетингове управління	Створення маркетингового відділу	Сформувати команду потрібних спеціалістів, щоб охопити всі процеси маркетингової діяльності.
	Аналіз маркетингових стратегій і впровадження нових інструментів	Оцінити поточний стан маркетингових дій і їх ефективності, визначити конкретні цільові ринки та канали просування. Впровадження цифрового маркетингу для розширення каналів збуту.
Управління запасами	Вдосконалення системи управління запасами	Оцінити поточний стан запасів, використати процес планування та аналіз попиту для формування асортиментного ряду та збуту вже наявних товарів.
	Розширення асортиментного ряду	Оцінити поточний попит та актуальність категорій товарів, розшири асортимент впровадження нової категорії, що зараз є найбільш актуальною.
Фінансове управління	Зниження кредитних зобов'язань	Провести фінансове планування, здійснити погашення частини боргів шляхом прискорення розрахунків дебіторів.
	Оптимізація витрат	Проаналізувати та знизити найбільш не раціональні витрати.

Джерело: [14, 55]

Слід підкреслити, що запропоновані стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства можуть змінюватися залежно від конкретних проблем і потреб кожного оптового торговельного підприємства. Кількість таких напрямів може бути збільшена або скорочена відповідно до ситуації. Формування стратегічних рішень з підвищення ефективності діяльності підприємств оптової торгівлі в умовах воєнного стану є складним завданням і базується на таких основних складових [31, 65]:

- забезпечення безпеки персоналу та майна підприємства: навчання співробітників заходам безпеки, формування навичок швидкого реагування на небезпеку, страхування майна, його перевезення у більш безпечні регіони, заморожування виробничих ділянок у разі загрози. Також важливо утримувати ключових працівників шляхом бронювання та перегляду систем мотивації з урахуванням ефективності в кризових умовах.

- покращення комунікацій: відкритий та регулярний діалог із персоналом сприяє підтримці мотивації та лояльності у складних умовах.

- впровадження сучасних технологій: автоматизація процесів, зменшення ручної праці та використання штучного інтелекту для аналізу даних підвищують оперативність та ефективність управлінських рішень.

- диверсифікація постачальників та ринків збуту: дозволяє знизити ризики, пов'язані з порушенням поставок або змінами попиту на продукцію.

- створення альтернативних планів: визначення загального напрямку діяльності з можливістю його корегування у разі змін зовнішніх умов.

Таким чином, ключовими аспектами є гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових реалій, що дозволяє забезпечити стабільну та ефективну діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

Висновки до розділу 3

Підвищення продуктивності підприємства є багатокомпонентним процесом, що передбачає інтеграцію оптимізації виробничих процесів, раціонального використання ресурсів, розвитку людського потенціалу та впровадження інноваційних технологій. Ефективне управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами дозволяє забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та довгострокову стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Стратегічне планування, системний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а також впровадження корпоративної культури та змін в управлінських практиках формують основу для підвищення економічної ефективності та досягнення комплексних цілей розвитку підприємства. Таким чином, системне поєднання ресурсної, технологічної та організаційної складових є ключовим механізмом забезпечення продуктивності та прибутковості підприємства.

Результати проведеного аналізу свідчать, що сучасне бізнес-середовище є висококонкурентним і доволі ризиковим, особливо за умов воєнного стану, що потребує від компаній стратегічного підходу до підвищення ефективності діяльності для збереження конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Ефективність роботи оптового торговельного підприємства визначається тим, наскільки успішно воно досягає поставлених цілей у межах доступних ресурсів, оцінюваних за критеріями продуктивності, якості товарів та послуг, використання фінансових, людських, матеріальних та енергетичних ресурсів, прибутковості та рівня конкурентоспроможності. Це комплексне поняття, що потребує системного підходу до оцінки різних показників залежно від сфери діяльності та стратегічних цілей. Розробка та впровадження стратегій підвищення ефективності дозволяє оптовим підприємствам обирати оптимальні шляхи розвитку з урахуванням власних особливостей та конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було всебічно проаналізовано теоретико-методичні засади управління прибутком підприємства, оцінено практичні аспекти формування фінансових результатів та визначено напрями підвищення ефективності управління прибутковістю суб'єкта господарювання в сучасних умовах.

Перший розділ був присвячений розкриттю економічної сутності прибутку як результативного показника діяльності підприємства та основного критерію ефективності його функціонування. У роботі наголошено, що прибуток виконує низку важливих функцій – оціночну, стимулюючу, розподільчу та інвестиційну, які забезпечують формування ресурсної бази, фінансову стійкість та можливість стратегічного розвитку. Було встановлено, що сучасні підходи до управління прибутком включають системний аналіз доходів і витрат, застосування методів планування, оптимізацію податкових зобов'язань, а також використання інструментів контролінгу для підвищення результативності управлінських рішень. Теоретичні засади доводять, що ефективне управління прибутком повинно ґрунтуватись на узгодженні стратегічних і оперативних цілей та враховувати як зовнішні фактори, так і внутрішні можливості підприємства.

У другому розділі здійснено комплексний фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ «Грандер» за 2022–2024 роки. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 1 868,6 тис. грн у 2022 р. до 3 127,7 тис. грн у 2024 р., що свідчить про активне розширення ринку збуту та зростання продажів. Водночас темпи приросту доходу знизилися: якщо у 2023 р. приріст становив 63,4 %, то у 2024 р. лише 2,4 %, що може свідчити про насичення ринку або вплив зовнішніх факторів на попит.

Собівартість реалізованої продукції демонструє більш інтенсивну динаміку: зросла з 1 076,7 тис. грн у 2022 р. до 2 380,8 тис. грн у 2024 р. (приріст 54,8 % у 2024 р. порівняно з 2023 р.), що перевищує темпи зростання доходів та спричинило зменшення валового прибутку у 2024 р. на 768,6 тис. грн, або на 50,7

%. Як наслідок, чистий прибуток підприємства різко знизився з 387,8 тис. грн у 2023 р. до 48,0 тис. грн у 2024 р., що підтверджує необхідність посилення контролю за витратами та оптимізації структури виробничих та адміністративних витрат.

Фінансовий стан підприємства характеризується високою ліквідністю та фінансовою стійкістю. Коефіцієнт покриття перевищує норматив (>1) і навіть у 2024 р. становив 12,3, що свідчить про здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс до 9,6, а чистий оборотний капітал збільшився з 492,1 тис. грн у 2022 р. до 856,2 тис. грн у 2024 р., що свідчить про достатній рівень мобільних ресурсів та фінансову гнучкість підприємства.

Структура активів свідчить про переважання оборотних коштів, які зросли з 529,8 тис. грн у 2022 р. до 932,2 тис. грн у 2024 р. Натомість середньорічна вартість основних засобів у 2024 р. скоротилася на 10,3 % порівняно з 2023 р., що може свідчити про необхідність оновлення та модернізації матеріально-технічної бази. Аналіз ефективності використання основних засобів показав позитивну тенденцію: фондоддача зросла з 36,71 тис. грн у 2022 р. до 47,03 тис. грн у 2024 р., а фондомісткість зменшилася з 0,027 до 0,021, що підтверджує раціональне використання виробничих ресурсів. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів у 2024 р. зріс до 0,793, а коефіцієнт придатності знизився до 0,207, що вказує на часткове старіння техніки та потребу в інвестиціях у відновлення основних фондів.

Рентабельність діяльності підприємства демонструє значні коливання: рентабельність продажу зросла з 7,56 % у 2022 р. до 12,7 % у 2023 р., проте у 2024 р. впала до 1,54 %. Це пояснюється різким підвищенням собівартості продукції та скороченням чистого прибутку. Динаміка рентабельності свідчить про необхідність оптимізації витрат, контролю за собівартістю та підвищення ефективності управління ресурсами.

SWOT-аналіз вказує на сильні сторони підприємства – досвід понад 10 років на ринку електронних ваг, широкий спектр послуг, кваліфікований

персонал і надійні партнерські зв'язки. Серед слабких сторін – обмежена географія діяльності, залежність від спеціалізованого обладнання, мала рекламна присутність та сезонні коливання попиту. Можливості розвитку включають відкриття нових філій, впровадження сучасних технологій, участь у тендерах та зростаючий попит на автоматизацію вагових систем, тоді як загрози – посилення конкуренції, економічну нестабільність та технічне старіння обладнання.

У третьому розділі розглянуто основні напрями підвищення ефективності управління прибутком підприємства. Було запропоновано низку заходів, спрямованих на удосконалення фінансового планування, оптимізацію структури витрат, покращення політики управління оборотним капіталом та зниження залежності від короткострокових джерел фінансування. Значну роль у забезпеченні стабільного зростання прибутку відіграє підвищення ефективності операційної діяльності, упровадження енергозберігаючих технологій, цифровізація бізнес-процесів, а також систематичний моніторинг фінансових результатів за допомогою інструментів управлінського обліку. Варто також наголосити на необхідності інтеграції сучасних методів контролінгу, які дозволяють своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Загалом аналіз показав, що підприємство має потенціал для зміцнення свого фінансового стану та підвищення прибутковості, але потребує системного підходу до вдосконалення управління фінансовими потоками. Серед ключових напрямів підвищення ефективності запропоновано: удосконалення структури активів і пасивів, зменшення обсягу короткострокових зобов'язань, оптимізацію витрат, скорочення термінів оборотності дебіторської заборгованості та формування ефективної політики управління доходами.

Отже, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління прибутком має базуватися на раціональному поєднанні аналітичних, планових і контролюючих інструментів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що

стратегічний розвиток підприємства можливий лише за умови послідовного вдосконалення системи управління прибутком та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров І. О., Половян О. В., Філіпова С. В., Ткач К.І. Менеджмент: навч. посіб. Одеса. 2015. 388 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ. 2020. 466 с.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2012. 381 с.
4. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Для студентів економічних спеціальностей. Чернівці. 2017. 174 с.
5. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 25–33.
6. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. Київ. 2016. 378 с.
7. Бойчук Н. Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 173-180.
8. Буяк А.Є. Операційний менеджмент: посіб. Тернопіль. 2015. 483 с.
9. Васильєва Т.С. Господарська діяльність як об'єкт адміністративно-правового режиму. *Форум права*. 2011. № 1. С. 169-174.
10. Вінник О.М. Господарське право : курс лекцій. К. : Атіка, 2004. 624 с.
11. Вононкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навч. посіб. Київ. 2014. 455 с.
12. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Київ. 2013. 360 с.
13. Гиль О.О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: навч. посіб. Київ. 2015. 248 с.
14. Говорушко Т. А. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015.

15. Гончар М. Ф., Білик Ю. В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. №2. С. 94-97.
16. Горбаченко С.А. Проектний менеджмент: навч. посіб. Одеса 2020. 263 с.
17. Гречко А. В., Балагир Б. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління виробничою діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_16
18. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ. 2019. 304 с.
19. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. 2018. 440 с.
20. Должанський І. В., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ. 2016. 384 с.
21. Дячков. Д.В., Полієнко Л.Р. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №45. С. 68-73.
22. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129-135.
23. Єпіфанова І. Ю. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка і суспільство*. 2016. № 3. С. 189–192.
24. Єпіфанова І. Ю., Панкова В. Д., Ткачук Л. М. Стратегічне управління ризиками в системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 12-16.
25. Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. К. : Знання, 2007. 1072 с.
26. Захожай В. Б., Казак О. О. Моделювання управління інвестиційною діяльністю машинобудівних підприємств на базі виробничих функцій. *Наукові праці МАУП*. 2016. №48. С. 143-153.

27. Зось-Кіор М. В., Калюжний С. О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 23-27.
28. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
29. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків. 2018. 352 с.
30. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ. 2019. 464 с.
31. Капліна О., Зайченко Д. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Маркетинг*. 2005. № 4. С. 24-38.
32. Кириченко С. О., Забіяка В. В. Управління фінансовою політикою підприємства з метою підвищення стабільності діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-127>.
33. Кириченко, С. О., Тульчинський Р. В., Ружицький А. В., Тульчинська С. О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 5-6. С. 42-46.
34. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 680 с.
35. Круш П. В. Економіка підприємства: Навчальний посібник / П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін. К.: Ельга-Н: КНТ, 2007. 777 с.
36. Кулакова С. Ю. Економічний зміст ефективності виробничої діяльності підприємства та чинники, що її забезпечують. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №3. С. 121–124.
37. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 244-249.
38. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.
39. Макалюк І. В., Кривда О. В., Лайкова А. О. Якісний аналіз ризиків вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*.

2024.

№

62.

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3950/>

40. Мартиненко В. П., Григоренко В. П. Система управління прибутком промислових підприємств в сучасних умовах розвитку економіки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. Вип. 2 (261). С. 57-61.

41. Марченко В. М., Харитоненко Д. В. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. № 19. 2021. С. 82-88.

42. Морщенок Т. С. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 2(23). С. 63–71.

43. Наумов С. С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір : зб. наук. пр.* Донецьк: ПДАБА, 2012. № 60. С. 207 – 219.

44. Ніколаєнко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства: *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №6. С. 180-191.

45. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

46. Офіційний сайт ТОВ «Грандер». URL: <https://grander.kiev.ua/ua/home.html>

47. Податковий кодекс від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI URL : <http://zakon.rada.gov.ua>.

48. Покровська Н. М. Фінансовий стан та тенденції розвитку машинобудівної галузі України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 128-134.

49. Посохов І.М., Дюжев В.Г., Сусліков С.В., Тимофєєва К.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Харків. 2021. 380 с.

50. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.

51. Руденко В.В., Щур Р.І. Оптимізація податків у системі вартісно-орієнтованого управління фінансами підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 303-313. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0425>.

52. Сайт Clarity-project. ТОВ «Грандер». URL: <https://clarity-project.info/edr/37615453>

53. Сакун О.С., Щур Р.І., Мацьків В.В. Фінансові аспекти підтримки бізнес-сектору України в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону : науковий журнал*. Івано-Франківськ : Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, 2022. Вип. 18. Т. 1. С. 50-60. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.18.50-60>.

54. Сіменко І.В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ. 2013. 384 с.

55. Сороківська М.В., Юсипович О.І. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів. 2020. 281 с.

56. Тульчинська С. О., Вовк О. М. Методологічні засади модернізації підприємств інфраструктурної сфери. *Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення*: колективна монографія. Київ, ФОП Маслаков. 2020. С. 33-40.

57. Тульчинська С.О., Солосіч О.С. Проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). С. 135-139.

58. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз. К.: Видавництво «Європейського університету». 2016. 253 с.

59. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. № 4 (6). С. 92-103.

60. Шашина М. В., Харитоненко Д. В. Концепція оцінювання та підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. *Наука і техніка*. 2023. № 13(27). С. 417-426.

61. Швець В.Г. Теорія бухгалтерського обліку : [навч. посіб.]. К. : Знання-Прес, 2003. 444 с.
62. Шебанова О.О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. № 172. С.190-201.
63. Шегда А. В. Економіка підприємства: Навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 614 с.
64. Шпилик С. В. Управлінський інструментарій оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль. 2017. № 2. С. 89-102.
65. Щур Р.І., Мацьків В.В., Керніцький О.І. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 234-245. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245)
66. Щур Р.І., Мацьків В.В., Солоджук Т.В. Стратегії формування фінансового капіталу в сучасних умовах: досвід аграрного сектору. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 267–279. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-267-279](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-267-279)
67. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20(3). С. 174-177.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Грандер» за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.00	
Основні засоби:	1010	72.10	66.50
первісна вартість	1011	287.60	320.60
знос	1012	215.50	254.10
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	74.10	66.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	371.30	204.00
у тому числі готова продукція	1103	10.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	115.50	53.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.70	8.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.60	0.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	154.50	589.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	186.30	67.70
Витрати майбутніх періодів	1170	22.80	
Інші оборотні активи	1190	2.40	9.30
Усього за розділом II	1195	855.50	932.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	929.60	998.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	873.70	921.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	874.70	922.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	5.10	3.50

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	37.90	16.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11.90	56.00
Усього за розділом III	1695	54.90	76.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	929.60	998.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 127.70	3 053.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 380.80	1 537.60
Інші операційні доходи	2120	1.60	62.90
Інші операційні витрати	2180	700.50	1 190.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 129.30	3 116.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 081.30	2 728.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	48.00	387.80
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	48.00	387.80

Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Грандер» за 2024 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.00	
Основні засоби:	1010	72.10	66.50
первісна вартість	1011	287.60	320.60
знос	1012	215.50	254.10
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	74.10	66.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	371.30	204.00
у тому числі готова продукція	1103	10.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	115.50	53.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.70	8.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.60	0.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	154.50	589.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	186.30	67.70
Витрати майбутніх періодів	1170	22.80	
Інші оборотні активи	1190	2.40	9.30
Усього за розділом II	1195	855.50	932.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	929.60	998.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	873.70	921.70
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	874.70	922.70
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0.00	
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	5.10	3.50
розрахунками з бюджетом	1620	37.90	16.50

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	11.90	56.00
Усього за розділом III	1695	54.90	76.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	929.60	998.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 127.70	3 053.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 380.80	1 537.60
Інші операційні доходи	2120	1.60	62.90
Інші операційні витрати	2180	700.50	1 190.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 129.30	3 116.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 081.30	2 728.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	48.00	387.80
Податок на прибуток	2300		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	48.00	387.80