

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2225 “С” 2023.12.07. 6 ПЗ

АХМЕДОВА РУСЛАНА ФАХРАДІНОВИЧА
2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.93

ПОГОДЖЕНО	ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Декан факультету аграрного менеджменту	Завідувач кафедри адміністративного менеджменту
_____ Анатолій ОСТАПЧУК	_____ Олена КОВТУН
(підпис) (ПІБ)	(підпис) (ПІБ)
«__» _____ 2024 р.	«__» _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Удосконалення системи управління на підприємстві»

Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (код і назва)
Освітня програма	<u>Адміністративний менеджмент</u> (назва)
Орієнтація освітньої програми	<u>освітньо-професійна</u> (освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

_____ К.е.н. доцент	_____	_____ Олена КОВТУН
(науковий ступінь та вчене звання)	(підпис)	(ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ К.е.н. доцент	_____	_____ Олександра РАЛКО
(науковий ступінь та вчене звання)	(підпис)	(ПІБ)

Виконав _____

(ПІБ студента)

Руслан АХМЕДОВ

(підпис)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.д., доцент

Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(ПШ)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Ахмедову Руслану Фахраддіновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи Удосконалення системи управління на підприємстві

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2225«С»
Термін подання завершеної роботи на кафедрі 2024.11.25
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи системи управління на підприємстві
2. Дослідження системи управління на підприємстві на прикладі ТОВ «Ергопак»
3. Напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

(підпис)

Олександра РАЛКО

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

(підпис)

Руслан АХМЕДОВ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Актуальність обраної теми. На сучасних і розвинених підприємствах усіх галузей управління відбувається на всіх рівнях діяльності. Однак за останні десятиліття в Україні відбулися економічні реформи, які вплинули на статус підприємств як основної ланки системи управління та запровадили нові економічні та правові норми. У зв'язку з цим змінилися відносини в системі управління підприємством, що зумовило необхідність використання нових механізмів управління в ринкових умовах.

Мета дослідження: дослідження системи управління на підприємстві та її удосконалення.

Для досягнення мети було визначено наступні завдання:

- охарактеризувати підходи до визначення системи управління підприємством;
- розкрити складові системи управління підприємством;
- висвітлити методологію формування системи управління підприємством;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ергопак»;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак»;
- проаналізувати систему управління на ТОВ «Ергопак»;
- дослідити пріоритетні напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Ергопак»;
- визначити впливу запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління на діяльність ТОВ «Ергопак».

Предметом дослідження є процеси управління інформаційною безпекою підприємства, включаючи організаційні, технічні та процедурні аспекти забезпечення захисту інформації.

Об'єктом дослідження є система управління на ТОВ «Ергопак» та її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, принципи і методи формування системи управління на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань, у процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного аналізу та формальної й діалектичної логіки – для з'ясування сутності, значення системи управління на підприємстві; аналізу та синтезу – для проведення діагностики діяльності підприємства; статистичні методи – для оцінки адекватності отриманих результатів діагностики діяльності підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування шляхів удосконалення системи управління на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

СИСТЕМА, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ТОВ “ЕРГОПАК”.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи системи управління на підприємстві.....	10
1.1. Характеристика підходів до визначення системи управління підприємством	10
1.2. Складові системи управління підприємством	15
1.3. Методологія формування системи управління підприємством	18
Розділ 2. Дослідження системи управління на ТОВ «Ергопак».....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ергопак».....	22
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак»	27
2.3. Аналіз системи управління на ТОВ «Ергопак»	40
Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»	47
3.1. Пріоритетні напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»	47
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Ергопак»	51
3.3. Вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Ергопак»	55
Висновки	58
Список використаних джерел	61
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасних і розвинених підприємствах усіх галузей управління відбувається на всіх рівнях діяльності. Однак за останні десятиліття в Україні відбулися економічні реформи, які вплинули на статус підприємств як основної ланки системи управління та запровадили нові економічні та правові норми. У зв'язку з цим змінилися відносини в системі управління підприємством, що зумовило необхідність використання нових механізмів управління в ринкових умовах.

У сучасній ринковій економіці ефективна система управління вважається найважливішим фактором, на якому базується розвиток підприємства. Низька якість системи управління на українських підприємствах вже давно вважається однією з ключових проблем економіки. Якщо підприємства орієнтуються на стратегічний розвиток, розширення та вихід на нові масштаби і ринки, питання вдосконалення систем управління стає нагальним. Якщо Україна в майбутньому планує інтегруватися в ЄС та має бажання збільшити іноземні інвестиції, українським підприємцям необхідно покращити управління на підприємстві та інші параметри свого бізнесу, щоб відповідати стандартам, які є необхідною умовою для виробництва якісних продуктів та послуг. Однак для того, щоб продукція та послуги українських підприємств були дійсно якісними та конкурентоспроможними, підприємства повинні суттєво та стратегічно змінити та вдосконалити свої системи управління.

Система управління на підприємстві повинна бути гнучкою, вона повинна враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів та послуг, вона повинна враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, вона повинна враховувати невизначеності зовнішнього середовища, і для реалізації цих умов об'єктивно необхідним є дослідження та аналіз поточної ситуації.

Ефективна система управління на підприємстві сьогодні має найвищу цінність, керівництво яких націлене на високу прибутковість і конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження систем управління на підприємстві в сучасному світі знайшло своє відображення в роботах наступних українських та зарубіжних вчених, таких як: О. Іванілов, В. Ляшенко, Г. Свінарьова, Г. Селезньова, В.Таченко, А. Устенко, М. Чумаченко, та ін. Огляд публікацій говорить про відсутність однозначності у визначенні системи управління на підприємстві, що обумовлено різними підходами до формування системи управління на конкретному підприємстві в сучасних умовах та розпорошеністю думок про цей процес.

Метою роботи є дослідження системи управління на підприємстві та її удосконалення.

Завданнями дослідження є:

- характеристика підходів до визначення системи управління підприємством;
- розкриття складових системи управління підприємством;
- висвітлення методології формування системи управління підприємством;
- проведення організаційно-економічної характеристики ТОВ «Ергопак»;
- здійснення оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак»;
- аналіз системи управління на ТОВ «Ергопак»;
- дослідження пріоритетних напрямів удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»;
- здійснення економічного обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Ергопак»;
- визначення впливу запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Ергопак».

Об'єктом дослідження є система управління на ТОВ «Ергопак» та її удосконалення.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи, принципи і методи формування системи управління на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань, у процесі дослідження було використано такі методи: теоретичного аналізу та формальної й діалектичної логіки – для з'ясування сутності, значення системи управління на підприємстві; аналізу та синтезу – для проведення діагностики діяльності підприємства; статистичні методи – для оцінки адекватності отриманих результатів діагностики діяльності підприємства; методи економіко-математичного моделювання – для обґрунтування шляхів удосконалення системи управління на підприємстві.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в удосконаленні системи управління на підприємстві. Пропозиції та рекомендації, що містяться в роботі, спрямовані на удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак» та можуть бути використані у практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Інформаційною базою дослідження є фундаментальні положення менеджменту, економіки підприємства, нормативно-правова база, роботи вітчизняних і зарубіжних науковців з питання управління на підприємстві, монографії, періодичні видання всеукраїнських науково-практичних конференцій, статистичні матеріали, річна звітність ТОВ «Ергопак».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, список використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Характеристика підходів до визначення системи управління підприємством

Система управління на підприємстві вважається системою які складають певну групу елементів, і сила зв'язків між цими елементами перевищує силу зв'язків з елементами, що знаходяться за межами системи і, отже, є зовнішнім середовищем цієї системи. Елементи, що складають систему, об'єднані єдністю мети, тобто спільними правилами поведінки [6].

На сьогоднішній день в науковій літературі існує велика кількість визначень системи управління на підприємстві (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність «системи управління на підприємстві»

Науковці	Сутність визначення «Системи управління на підприємстві»
О.С. Іванілов [10, с. 124]	принципи та механізми прийняття рішень, проходження інформації, планування, а також системи мотивації та матеріального стимулювання.
В. І. Ляшенко [18, с. 98]	динамічний механізм, що забезпечує взаємозв'язок і узгодженість усіх елементів діяльності підприємства. таким чином, він наголошує, що система управління повинна виконуватися як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на підприємство, для забезпечення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.
М.Г. Чумаченко [48, с. 113]	інтегрована сукупність засобів, методів та інструментів, що забезпечує ефективну координацію діяльності всіх структурних підрозділів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Джерело: побудовано автором на основі [10,18,48]

Отже, українські науковці пропонують систему управління підприємством як комплекс методів, процесів та інструментів, які виключають координацію діяльності різних підрозділів підприємства з метою досягнення його стратегічних та операційних цілей. Система управління охоплює такі основні

аспекти, як організація, планування, мотивація, контроль і регулювання діяльності, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування.

Також, українські дослідники, як-от О. Іванілов, В. Ляшенко, М. Чумаченко, підкреслюють, що система управління підприємством є багаторівневою та включає в себе як управління окремими процесами (виробництво, маркетинг, фінанси), так і координацію цих процесів для досягнення загальних цілей. Вона враховує зовнішні та внутрішні фактори впливу, що є особливим місцем для підприємств в умовах нестабільного економічного середовища, характерного для сучасної України [10, 18, 48].

Таким чином, система управління на підприємстві визначається як:

- сукупність усіх елементів, підсистем і зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують виконання конкретних (цільових) функцій організації;

- призначена для вирішення складних організаційних, технічних та економічних завдань;

- сукупність керованих об'єктів і сукупність органів управління, метою яких є підтримання або поліпшення функціонування цих об'єктів;

- сукупність взаємопов'язаних елементів (ланок), що становлять єдине ціле і реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей;

- сукупність систем, що підлягають управлінню (суб'єктів управління), і систем, якими управляють (об'єктів управління);

- сукупність дій, необхідних для координації спільної діяльності людей;

- система, якою управляють (суб'єкт управління), і система, якою управляють (об'єкт управління), а також система зв'язків між ними.

Таким чином, система управління підприємством являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і процесів, призначених для ефективної організації, планування, управління та координації ресурсів і діяльності підприємства з метою досягнення його цілей і конкурентоспроможності на ринку. Вона включає в себе не тільки управління основними функціями, такими як виробництво, фінанси, маркетинг і людські

ресурси, а й стратегічне планування, прийняття рішень, адаптацію до змiну навколишньому середовищу і та інноваційний розвиток.

Існування управлінських відносин у системі передбачає виділення суб'єктів та об'єктів управління.

Суб'єкт управління – це сукупність організацій або осіб, які здійснюють цілеспрямовану діяльність з урахуванням інформації про стан об'єкта управління і зовнішнього середовища.

Об'єкт управління – це предмет, на який спрямовані конкретні управлінські дії з метою надання йому певної форми розвитку (дії) для досягнення наміченого результату.

Основні компоненти системи управління на підприємстві показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Компоненти системи управління на підприємстві [3, с. 143]

Зазначені на рис. 1.1 компоненти системи управління на підприємстві обґрунтовуються на принципах ефективності, адаптивності та інтеграції, що

дозволяє підприємству тимчасово реагувати на виклики та зміни, підтримувати стабільність і підвищувати ефективність діяльності.

У контексті дослідження підприємства виробнича система функціонує як система управління, визначаючи місію організації в суспільстві, а система управління забезпечує соціально-економічну реалізацію цієї місії. Отже, управління в будь-якій організації – це насамперед процес взаємодії між суб'єктом управління, об'єктом управління та зовнішнім середовищем.

Управління в цьому контексті розуміється як постійний процес цілеспрямованої дії суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення певних результатів.

Основними принципами на яких повинна бути побудована ефективна система управління на підприємстві представлена рис. 1.2.

Принципи системи управління на підприємстві	
Ієрархічність	розподіл по вертикалі функцій управління
Комплексність	врахування взаємодії, взаємовпливів та взаємозв'язків між елементами
Економічність	принцип, за яким система має затрачати якнайменше ресурсів при отриманні максимальної ефективності
Оперативність	прийняття управлінських рішень вчасно і відповідно до змін та тенденцій зовнішнього середовища
Оптимальність	співвідношення управлінських функцій в середині системи має бути збалансованим, узгодженим і без дублювання
Науковість	формування заходів має відбуватися на основі науково обґрунтованих фактів, з використанням сучасних наукових досягнень
Автономність	кожному елементу системи управління має забезпечуватись раціональна автономія роботи
Прозорість	дотримання концептуальної єдності елементів системи
Гнучкість	приспосованість системи до зміни умов функціонування
Безперервність	орієнтація роботи підприємства на безперебійне функціонування

Рис. 1.2. Принципи системи управління на підприємстві [15, с. 64]

Зазначені на рис. 1.2 принципи системи управління на підприємстві повинні бути взаємозв'язані між собою враховуючи умови функціонування.

Управлінські відносини реалізуються через існування управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень є формою вираження цілеспрямованості та способом реалізації потреб, інтересів та інших спонукань суб'єктів, що беруть участь в управлінських відносинах системи. Водночас управління – це процес, за допомогою якого суб'єкти управління розробляють і реалізують управлінські рішення в рамках цілеспрямованих дій на об'єкти управління з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування системи [23, с. 186].

Будь-який управлінський процес має специфічні характеристики:

- необхідність створення та функціонування цілісної (самодостатньої) системи;
- цілеспрямований вплив на систему. В результаті досягається впорядкованість відносин і зв'язків, які забезпечують виконання поставлених завдань;
- наявність суб'єкта та об'єкта управління як безпосередніх учасників управління;
- інформація як основна сполучна ланка між учасниками управління;
- наявність ієрархій у структурі управління;
- використання різних форм підпорядкування суб'єкта управління об'єкту;
- управління з використанням різних прийомів, форм, методів, засобів і т.д.

Основним призначенням систем управління на підприємствах є виконання функцій управління колективною діяльністю. Іншими словами, це сукупність дій, необхідних для координації спільної діяльності людей, підкреслюючи, що ця сукупність дій має всі характеристики системи.

Коли управління здійснюється в досить великих масштабах, якщо управлінська діяльність розподілена між посадовими особами та

спеціалізованими підрозділами, система управління постає як сукупність різних ланок, які певним чином пов'язані між собою.

Ланки системи управління відрізняються специфікою, обсягом і розміром повноважень, трудомісткістю робіт, рівномірністю розподілу навантаження, кваліфікаційними вимогами до персоналу, інформаційним забезпеченням та можливістю регіонального розміщення працівників.

Усі ці фактори у своїй сукупності та поєднанні впливають на формування і призначення ланок системи управління, їх структуру, повноту та інші характеристики. Виходячи з цього, поняття системи управління можна визначити як сукупність ланок управління та зв'язків між ними.

Система управління є втіленням організаційного досвіду, що проявляється у зв'язках і взаємодіях між її структурними елементами (підрозділами, посадами тощо).

Крім того, як уже зазначалося, основою якісного дослідження систем управління підприємством є специфікація системного підходу, який є одним з основних методів наукового дослідження соціально-економічних систем.

1.2. Складові системи управління підприємством

Систему управління підприємством можна охарактеризувати як сукупність принципів і механізмів прийняття рішень, інформаційних потоків і планування, а також систему мотивації та матеріального стимулювання [19, с. 62].

На рис. 1.3 показано основні складові системи управління на підприємстві.

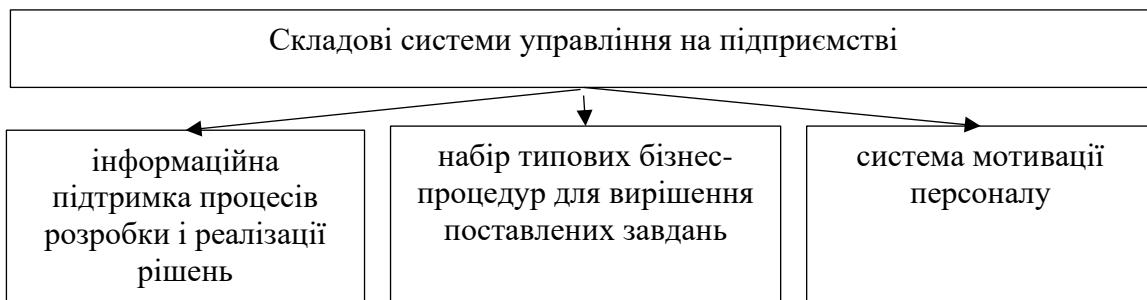


Рис. 1.3. Основні складові системи управління на підприємстві [22, с. 342]

Вивчаючи ширший набір елементів, з яких складається система управління на підприємстві, можна виділити чотири підсистеми: методологію, структуру, процеси та методи управління [41, с. 96].

Методологія управління включає цілі, завдання, принципи, правила, функції та методи управління.

Структура управління включає функціональні та організаційні структури, схеми організаційних зв'язків, конкретні схеми взаємодії дій вищого органу управління та кадрових структур.

Методи управління включають комп'ютерну та організаційну техніку, комунікаційні мережі та системи документообігу.

Процеси управління - це системи комунікацій, методи управління та інформаційне забезпечення.

На рис. 1.4. показано елементи системи управління на підприємстві.



Рис. 1.4. Елементи системи управління на підприємстві [41, с. 97]

Як бачимо з рис. 1.4 управлінську діяльність формують цілі і завдання, принципи, закони, закономірності, методи управління, технологія управління, комунікація та схеми управління, в той же час механізм управління формують

функціональні структури, схеми організаційних відносин, організаційні структури, комп'ютерна техніка, засоби зв'язку, інтернет, система документообігу.

Стан елементів системи управління підприємства безпосередньо відображається на ефективності її функціонування в цілому.

Характеристика складових системи управління на підприємстві наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика складових системи управління на підприємстві

№ з п	Складові системи управління на підприємстві	Характеристика складових
1	Управлінські кадри	Необхідна кількість керівників; наявність у керівників відповідного рівня кваліфікації; відповідність професійної підготовки кадрів посаді, що займають; швидка адаптація персоналу до змін; творчий підхід до виконання завдань; готовність йти на обгрунтований ризик.
2	Методи управління	Рівень впливу керівників на інтереси працівників; відповідність меті та визначеним цілям підприємства; вплив на остаточні результати діяльності.
3	Структурно-функціональне забезпечення	Склад функцій управління, їх оптимальний розподіл відокремленість функцій управління у кожному ступінь жорсткості і гнучкості розподілу функцій налагодженість між функціональних зв'язків.
4	Інформаційне забезпечення	Наявність, достовірність та повнота необхідної для підприємства інформації; своєчасність отримання інформації; відповідність інформації проблемі, що виникає;
5	Техніка і технологія управління	Ступінь забезпеченості організаційною та комп'ютерною технікою; наявність технічної документації з управління; рівень комп'ютеризації управлінської діяльності.

Джерело: складено автором на основі [48, с. 115]

Комплексна взаємодія всіх визначених складових забезпечує ефективне та продуктивне функціонування системи управління підприємством.

1.3. Методологія формування системи управління підприємством

Управління на підприємстві являє собою діяльність, спрямовану на раціоналізацію функціонування сукупності елементів і налагодження взаємодії між ними для досягнення спільних цілей.

Методологія, яка формує систему управління на підприємстві, є складним процесом, що охоплює різноманітні підходи, принципи та інструменти для ефективного управління організацією. Вона покликана забезпечити умовне функціонування всіх підрозділів, підвищити продуктивність праці, мінімізувати ризики та сприяти досягненню стратегічних цілей компанії.

Методологія формування системи управління підприємством складається з чітко визначених етапів і підходів, які сприяють створенню ефективної, адаптивної та стратегічно орієнтованої структури управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи методології

Етап	Характеристика
Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторінок, можливостей та загроз. Дозволяє підприємству визначити свою позицію на ринку, а також погіршити негативні фактори ризику та розвитку.
PEST-аналіз	Політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Для глибшого розуміння впливу зовнішнього середовища.
Оцінка внутрішніх ресурсів	Оцінка внутрішніх ресурсів, а саме: кадрових, фінансових, технологічних, для визначення конкурентних переваг і обмежень.
Формування стратегії і цілей	
Визначення місії і цінностей організації	Визначення місії і цінностей організації, які забезпечують загальний напрямок розвитку.
Постановка стратегічних, тактичних і операційних цілей	Дозволяє узгодити дії на всіх рівнях управління для досягнення довгострокового успіху.
Визначення ключових показників ефективності (КПІ)	Визначення ключових показників ефективності (КПІ), що дозволяють контролювати реалізацію цілей.

Продовження таблиці 1.3

Проектування організаційної структури	
Створення структури	Створення структури, яка буде ефективною для досягнення поставлених цілей (ієрархічна, матрична, проектна чи гібридна структура).
Визначення ролей, обов'язків та відповідальності	Визначення ролей, обов'язків та відповідальності для кожного підрозділу і працівника.
Створення системи комунікації	Створення системи комунікації, яка забезпечує чіткий обмін інформацією між рівнями управління.
Розробка системи управління процесами	
Впровадження процесного підходу	Впровадження процесного підходу: опис і стандартизація всіх ключових бізнес-процесів (виробничі, фінансові, маркетингові, HR).
Визначення методів моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів	Визначення методів моніторингу та вдосконалення бізнес-процесів (наприклад, через методи Lean, Six Sigma).
Впровадження технологій управління	
Використання інформаційних систем управління	Використання інформаційних систем управління (ERP, CRM), які допомагають автоматизувати та синхронізувати бізнес-процеси.
Впровадження нових інструментів	Впровадження інструментів для аналізу великих даних, прогнозування та підтримка рішень.
Побудова системи мотивації та управління персоналом	
Розробка програми	Розробка програми мотивації та оцінки ефективності працівників.
Планування розвитку кадрового потенціалу	Планування розвитку кадрового потенціалу, проведення навчання та підвищення кваліфікації.
Формування організаційної культури	Формування організаційної культури, що підтримує ініціативність, інновації та командну роботу.
Моніторинг і оцінка ефективності	
КРІ та аналіз результатів	Постійний контроль виконання поставлених цілей та планів за допомогою КРІ та аналізу результатів.
Проведення внутрішніх аудитів	Проведення внутрішніх аудитів та аналіз відхилень для корекції стратегії та операційних дій.
Зворотній зв'язок	Використання зворотного зв'язку для вдосконалення системи управління.

Джерело: складено автором на основі [48, с. 207]

Мета наведеної в табл. 1.3 методології полягає в забезпеченні досягнення цілей організації шляхом оптимального використання ресурсів, інноваційних рішень та ефективної комунікації.

На рис. 1.5 наведено основні підходи формування системи управління на підприємстві.

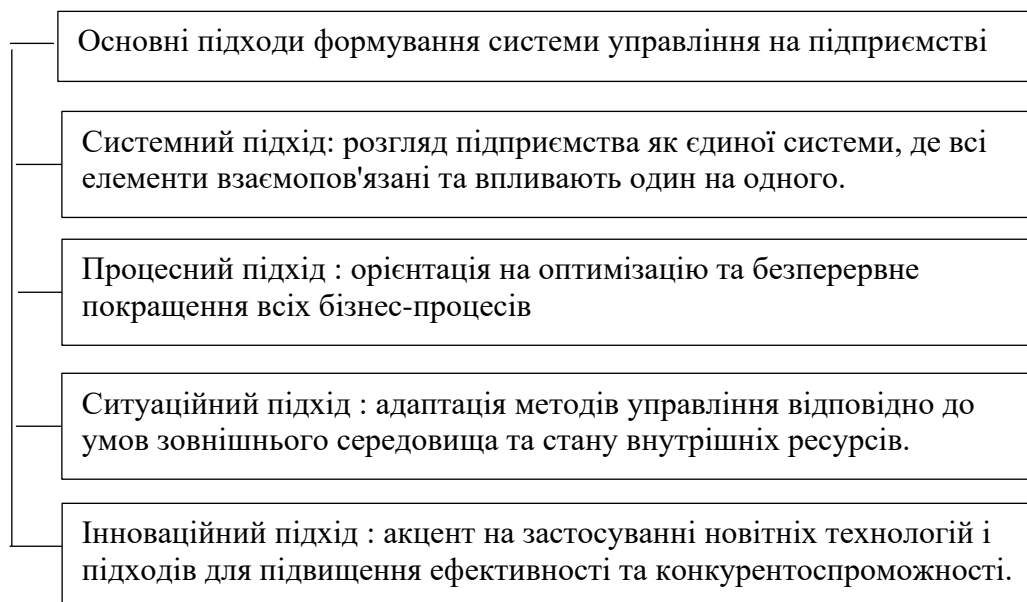


Рис. 1.5. Основні підходи формування системи управління на підприємстві [4, с. 72]

Впровадження методології формування системи управління на підприємстві вимагає системного підходу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі та самій організації. Успішні системи управління на підприємстві є запорукою стабільного розвитку та зростання підприємств на конкурентних ринках.

Система оцінки критеріїв ефективності управління повинна визначати рівень якості, ефективності та своєчасності досягнення цілей управління шляхом реалізації запланованих заходів та відновлення функцій компанії, при певних критеріях, показниках та обмеженнях. Після логічного аналізу слід визначити критерії оцінки ефективності управління, а саме:

- ступінь досягнення змін у найважливіших показниках господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період управління;

- швидкість досягнення позитивних змін;
- економічна ефективність отримання позитивних наслідків;
- швидкість адаптації до змін у соціально-економічних системах;
- швидкість збору інформації, необхідної для оперативного прийняття управлінських рішень;
- адекватність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів і процедур управління;
- кваліфікація персоналу [36, с. 137].

В результаті діяльності підприємства можуть вийти на новий рівень розвитку, підвищити ефективність та запобігти виникненню кризових ситуацій у майбутньому.

Тому можна сказати, що формування систем управління на підприємстві повинно базуватися на заходах, які допомагають підприємствам вийти на новий рівень свого розвитку. Ефективність формування системи управління на підприємстві залежить від чіткого визначення суб'єкта системи, об'єктів управління, мети, основних завдань, основних принципів, функцій і процесів управління, а також визначення основних критеріїв оцінки ефективності запланованих заходів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЕРГОПАК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ергопак»

Аналіз організаційної структури управління на підприємстві має вкрай важливе значення, оскільки допускає передивитися існуючі функції та організацію управління з метою створення передумов для якісних змін у розвитку підприємства [36, с. 139].

Потенціал розвитку підприємства безпосередньо залежить від його організаційної структури, яка дозволяє йому адаптуватися до зовнішнього середовища, підвищувати якість своєї роботи та досягати стратегічних планів. Організаційна структура підприємства є ключовим фактором його розвитку, тобто оптимальність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильне ранжування завдань нової стратегії на рівні підприємства та між підрозділами.

Організаційна структура управління являє собою сукупність управлінських підрозділів, пов'язаних між собою певним чином. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. У межах структури управління відбуваються управлінські процеси (рух інформації та прийняття управлінських рішень). Основна мета організаційної структури - забезпечити ефективну роботу менеджерів.

ТОВ «Ергопак» засноване в Україні 20 лютого 2001 року в формі товариства з обмеженою відповідальністю [28].

Головний офіс компанії розташований за адресою: вул. Соборності, 36, місто Боярка, 08154, Київська область, Україна.

В 2018 року компанія «Ергопак» стала частиною міжнародної групи компаній (Sarantis group) - визнаного європейського лідера в напрямках косметики та товарів для дому.

Компанія (Івібридж Вентчерс ЛімітедD (Ivybridge VentUres Limited) (Кіпр) володіє 100% статутного капіталу ТОВ «Ергопак».

Компанія (Гр. Саранісіс) (Gr.Sarantis SA company) володіє 100% статутного капіталу компанії (Івібридж Вентчерс Лімітед) (Ivybridje Ventures Limited) (Кіпр),

Компанія (Гр. Саранісіс) (Gr.Sarantis SA company) має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю та є материнською компанією.

ТОВ «Ергопак» спеціалізується на виробництві та продажу продукції категорії товари для дому та косметика в Україні.

Метою компанії є розвиток і просування продукції на ринку України та міжнародних ринках для отримання прибутку. Товариство відповідає за результати своєї діяльності та виконанні зобов'язань перед споживачами, постачальниками, партнерами, забезпечує потреби промисловості в категорії «товари для дому» продукцією з високими споживчими властивостями і якістю, а також у наповненні бюджету через податки. Займаючись переробкою вторинної сировини, компанія вносить посильний внесок у збереження здоров'я нації в охорону навколишнього середовища та екологічний стан нашої держави.

Основна діяльність ТОВ «Ергопак» - це виробництво побутових товарів на заводі, що розташований у місті Каневі, Черкаська область, Україна [28].

Продукція реалізується в Україні та за кордоном. Сировина постачається національними та іноземним компаніями.

Найбільші клієнти - це супермаркети, оптовики, приватні підприємці.

ТОВ «Ергопак» має замкнутий, науково-виробничий комплекс, що виконує розробку, підготовку виробництва, серійне виробництво, збут продукції і складається з конструкторських, інструментальних, технологічних, метрологічних служб і спеціалізованих цехів.

Продукція ТОВ «Ергопак» відома вітчизняним і закордонним споживачам і користується стабільним попитом. ТОВ «Ергопак» послідовно проводить політику налагодження виробничих та торговельних зв'язків з країнами

ближнього і дальнього зарубіжжя, тісно працює з підприємствами різних галузей промисловості, з науковими закладами, комерційними структурами.

ТОВ «Ергопак» в своїй структурі має завод, який складається з п'ятиох виробництв, кожне з яких відповідає за випуск відповідного виду товарів для дому:

- виробництво А - виробництво засобів для чищення (губки, серветки);
- виробництво В - виробництво вторинної гранули та пакетів для сміття;
- виробництво С - виробництво харчової упаковки;
- виробництво D - сортування;
- виробництво Е - виробництво шкребків та швабр.

На рис. 2.1 представлено організаційну структуру виробничого комплексу ТОВ «Ергопак».

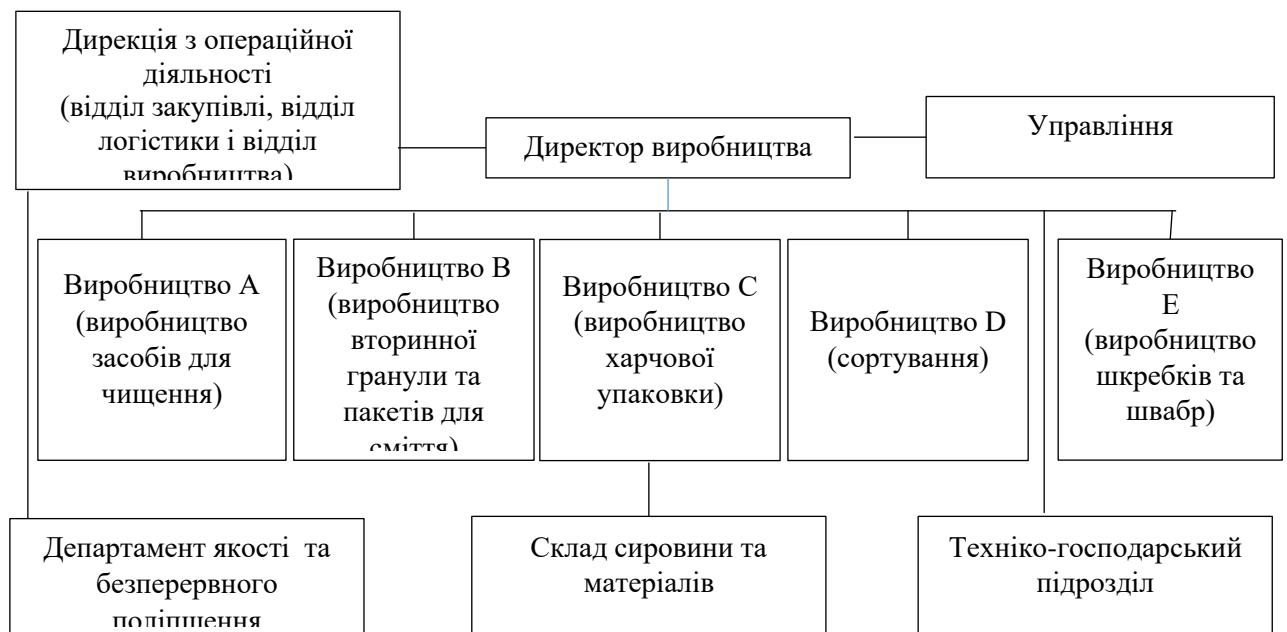


Рис. 2.1. Організаційна структура виробничого комплексу ТОВ «Ергопак» [28]

Для виробництва продукції необхідна сировина. За її поставку відповідає департамент закупівель. На виробництві також є підрозділ, який відповідає за забезпечення життєдіяльності підприємства. Техніко-господарський підрозділ відповідає за продукцію, що виготовляється, за стандарти якості відповідає

відділ технічного контролю. В подальшому якісна готова продукція потрапляє на склад готової продукції і вона готова до відправки нашим клієнтам.

Інформацію про продукцію через різноманітні канали інформації доносить до Клієнта департамент маркетингу. Залученням клієнтів інших країн займається департамент експортних продажів.

Доставка товару в строк і якісно залежить від департаменту логістики.

Для забезпечення компанії працівниками працює дирекція управління персоналом, основний результат її діяльності - ефективно працюючі кваліфіковані співробітники.

Фінансовий департамент реалізує функцію. Яка включає в себе облік, контроль та правильний розподіл грошових та матеріальних ресурсів.

Організаційну структура центрального офісу ТОВ «Ергопак» наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура центрального офісу ТОВ «Ергопак» [28]

Правовим забезпеченням діяльності компанії займається юридичний відділ, а функціонування комп'ютерної та іншої техніки забезпечують спеціалісти ІТ з департаменту інформаційних технологій. Адміністративно - господарський відділ підтримує в належному стані офісні приміщення, будівлі та споруди компанії, забезпечуючи поточну життєдіяльність компанії.

Діяльністю ТОВ «Ергопак» керує директор, який безпосередньо керує напрямками виробничої діяльності [28].

Зміни в організаційній структурі, у відповідності з попереднім звітним періодом, не вносились.

ТОВ «Ергопак» при здійсненні фінансово – господарської діяльності керується чинним законодавством України, зокрема:

- Цивільним кодексом України,
- Господарським кодексом України,
- Податковим кодексом України,
- іншими законодавчими актами.

Для стабільної та безперервної діяльності в ТОВ «Ергопак» розроблено внутрішні положення: Статут та інші внутрішні оперативні документи (інструкції, правила, накази, розпорядження і т.п.).

Прогнозування діяльності ТОВ «Ергопак» полягає в оцінці перспектив їхнього розвитку на основі аналізу кон'юнктури ринку, зміни ринкових умов на майбутній період. Результати прогнозування діяльності підприємства враховуються в програмах підприємства з маркетингу, при визначенні можливих масштабів реалізації продукції, очікуваних змін умов збуту та просування товарів.

При прогнозуванні діяльності ТОВ «Ергопак» стосовно випуску продукції виробничого призначення враховує аналіз інвестиційної політики в галузях, що споживають відповідні товари, тенденції розвитку НТП у галузі, а також формуванні принципово нових потреб і способів їхнього кращого задоволення.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак»

Під фінансовим станом Компанії розуміють сукупність показників, які відображають наявність, розміщення і використання її ресурсів, а також її реальні та потенційні фінансові можливості [28].

ТОВ «Ергопак» має статус платника податків на додану вартість та з прибутку на загальних підставах.

Фінансовий аналіз Компанії базується на даних її бухгалтерської (фінансової) звітності та виконаний із застосуванням загально прийнятих методів фінансового аналізу:

- аналіз майнового стану Компанії (горизонтальний та вертикальний аналіз балансу);
- аналіз доходів та витрат Компанії (горизонтальний та вертикальний аналіз звіту про фінансові результати);
- аналіз фінансового стану Компанії із застосуванням фінансових коефіцієнтів [14, с. 264].

В якості вихідних даних для фінансового аналізу використаємо фінансові звіти ТОВ «Ергопак» за період 2021– 2023 рр.

Діяльність ТОВ «Ергопак» спрямована на подальший його розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал як в Україні, так і за її межами.

Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Ергопак» показано в табл. 2.1.

З табл. 2.1 можемо побачити, що протягом 2021-2023 років балансова вартість основних засобів ТОВ «Ергопак» має різноспрямовану динаміку і у 2023 році у порівнянні з 2022 роком зменшилась на 3680 тис. грн, знос основних засобів підприємства збільшився, що спровокувало зростання % зносу основних засобів ТОВ «Ергопак» у 2023 році на 13,29 %.

Зменшення фондомісткості у 2023 році вказує на зменшення витрат основних фондів на виготовлення одиниці продукції.

Таблиця 2.1

**Основні показники ефективності використання основних засобів
ТОВ «Ергопак»**

Види продукції (робіт, послуг)	Показники, тис. грн.			Відхилення (+ -)	
	2021	2022	2023	2022	2023
Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн.	219176	230691	227011	11515	-3680
Знос основних засобів:					
тис. грн.	193631	232453	258917	38822	26464
% зносу	88,34	100,76	114,05	12,42	13,29
Фондомісткість	0,44	0,57	0,47	0,14	-0,11
Фондовіддача	2,28	1,74	2,13	-0,54	0,39
Рентабельність основних засобів	0,08	0,17	0,18	0,10	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [42]

На рис. 2.3 показана структура активів ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки.

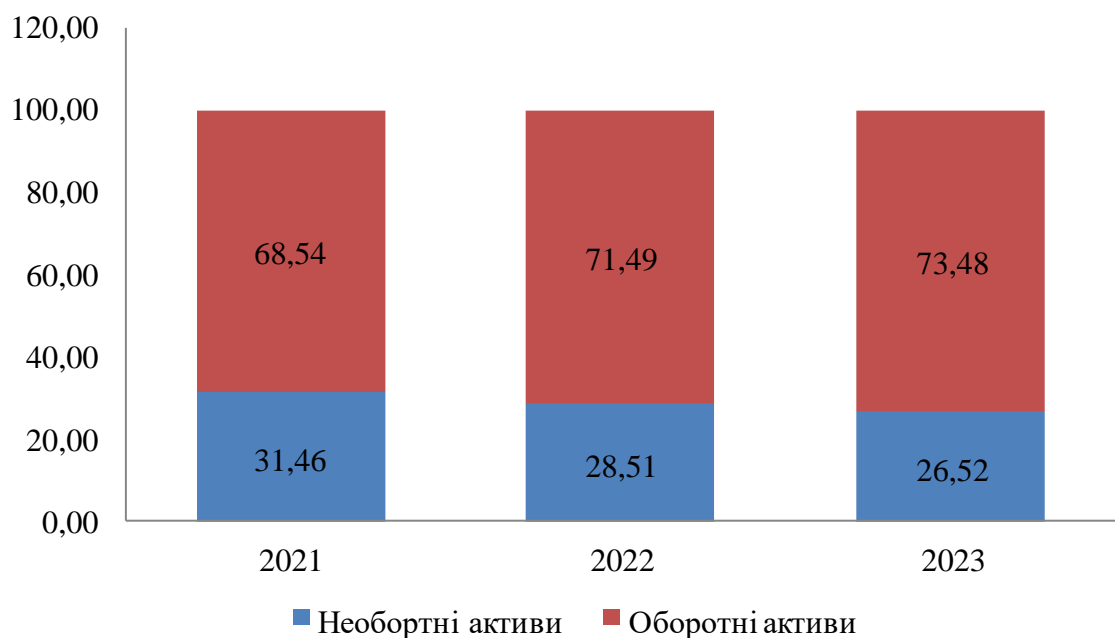


Рис.2.3. Структура активів ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки [42]

З рис. 2.3 можемо спостерігати, що найбільшу частку у структурі активів займають оборотні активи, які займають біля 70 %. Так, у 2023 році, порівняно з 2021 роком, частка оборотних активів збільшилась, та склала 73,48%.

Зменшення частки необоротних активів свідчить говорить про те, що підприємством не оновлювало виробничу базу.

Динаміку і структуру майна товариства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки та структури активів та пасивів у ТОВ «Ергопак»
протягом 2021-2023 років**

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023 2021	
	тис. грн.	Структура, %	тис. грн.	Структура, %	тис. грн.	Структура, %	Абсолютне, тис. грн.	Темп приросту
Активи								
Необоротні активи	247635	31,46	257936	28,51	252767	26,52	5132	2,07
Оборотні активи	539459	68,54	646685	71,49	700443	73,48	160984	29,84
- запаси	178184	33,03	234919	36,33	236495	33,76	58311	32,73
- дебіторська заборгованість	334537	62,01	278366	43,05	312254	44,58	-22283	-6,66
- грошові кошти	26396	4,89	132702	20,52	150330	21,46	123934	469,52
- інші оборотні активи	11	0,00	13	0,00	690	0,10	679	6172,73
Загальні активи	787094	100	904621	100	953210	100	166116	21,10
Пасиви								
Власний капітал	638572	81,13	739934	81,79	832577	87,34	194005	30,38
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	23771	3,02	26981	2,98	25441	2,67	1670	7,03
Поточні зобов'язання	124751	15,85	137706	15,22	95192	9,99	-29559	-23,69
- кредиторська заборгованість	113554	91,02	115681	84,01	65146	68,44	-48408	-42,63
- інші поточні зобов'язання	77	0,06	74	0,05	71	0,07	-6	-7,79
Загальні пасиви	787094	100	904621	100	953210	100	166116	21,10

Джерело: розраховано автором на основі [42]

З табл. 2.2 можемо побачити, що упродовж 2021-2023 років загальні активи ТОВ «Ергопак» збільшилися на 166 116 тис. грн. або на 21,10%. Збільшення обсягу активів є свідченням збільшення рівня економічного потенціалу підприємства, його ваги на ринку.

Зміна необоротних активів безпосередньо впливає на загальну вартість активів підприємства, оскільки саме за рахунок основних засобів утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.

Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Ергопак» наведена на рис. 2.4.

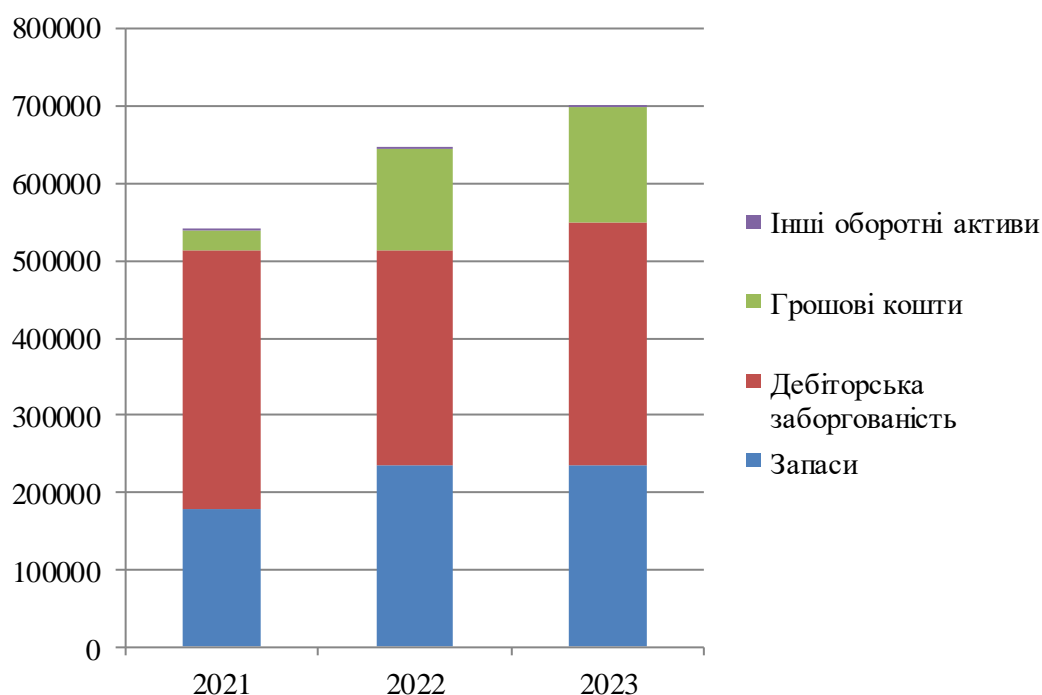


Рис. 2.4. Динаміка структури оборотних активів ТОВ «Ергопак» протягом 2021-2023 років, тис. грн. [42]

З рис. 2.4 можемо побачити, що протягом 2021-2023 років найбільшу частку у структурі оборотних активів ТОВ «Ергопак» склала дебіторська заборгованість та яка має тенденцію до зменшення, що призводить до фінансових покращень, а саме збільшення коштів для придбання виробничих запасів, виплати заробітної плати, розрахунків з бюджетом, позичальниками.

У табл. 2.3 проаналізуємо динаміку складових власного та залученого капіталу ТОВ «Ергопак».

Таблиця 2.3

**Динаміка складових власного капіталу ТОВ «Ергопак» протягом
2021-2023 років (тис. грн)**

Показники	Роки			Відхилення 2023 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту, %
Власний капітал	638572	739934	832577	194005	30,38
Зареєстрований (пайовий) капітал	736491	736491	736491	0	0,00
Додатковий капітал	8	8	8	0	0,00
Нерозподілений прибуток	-138314	-57338	28118	166432	-120,33
Резервний капітал	2994	2994	3272	278	9,29
Накопичені курсові різниці	8	8	8	0	0,00

Джерело: розраховано автором на основі [42]

З табл. 2.3 можемо побачити збільшення власного капіталу компанії у 2023 році в порівнянні з 2021 роком на 30,28%. Збільшення відбулось за рахунок нерозподіленого прибутку.

У табл. 2.4 наведено динаміку складових зобов'язань ТОВ «Ергопак».

З табл. 2.4 видно, що за 2021-2023 роки відбулося зменшення позикового капіталу на 27 889 тис. грн. або на 18,78 %, що сталося у зв'язку із зменшенням поточних зобов'язань на 29 559 тис. грн. або на 23,69%. Зменшення таких складових поточних зобов'язань ТОВ «Ергопак», а саме: поточних зобов'язань за товари, роботи, послуги, за розрахункам зі страхування, за розрахункам з оплати праці та за довгостроковими зобов'язаннями.

Таблиця 2.4

Динаміка складових зобов'язань ТОВ «Ергопак» протягом 2021-2023 років (тис. грн)

Показники	Роки			Відхилення 2023 - 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту
Довгострокові зобов'язання	23771	26981	25441	1670	7,03
Поточні зобов'язання:	124751	137706	95192	-29559	-23,69
за товари, роботи, послуги	105807	107955	51374	-54433	-51,45
за розрахункам з бюджетом	1855	2709	8841	6986	376,60
за розрахункам зі страхування	485	214	90	-395	-81,44
за розрахункам з оплати праці	3414	2850	3164	-250	-7,32
за одержаними авансами	0	150	137	137	137,00
за розрахунками з учасниками	0	0	0	0	0,00
за довгостроковими зобов'язаннями	1993	1803	1540	-453	-22,73
Інші поточні зобов'язання	77	74	71	-6	-7,79
Усього позикового капіталу	148522	164687	120633	-27889	-18,78

Джерело: розраховано автором на основі [42]

На рис. 2.5 показана структура капіталу ТОВ «Ергопак».

З рис. 2.5 видно, що у 2021-2023 роках спостерігається поліпшення структури загального капіталу компанії. Так, відомо, що фінансовий стан підприємства вважається стійким, якщо воно покриває власними коштами не менше 50% фінансових ресурсів.

Станом на 31.12.2023 структура власного капіталу у структурі загального капіталу товариства становить 87%, тоді як у 2021 році цей показник становив 81%. Це позитивна тенденція, адже показник власного капіталу є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства, основою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності.

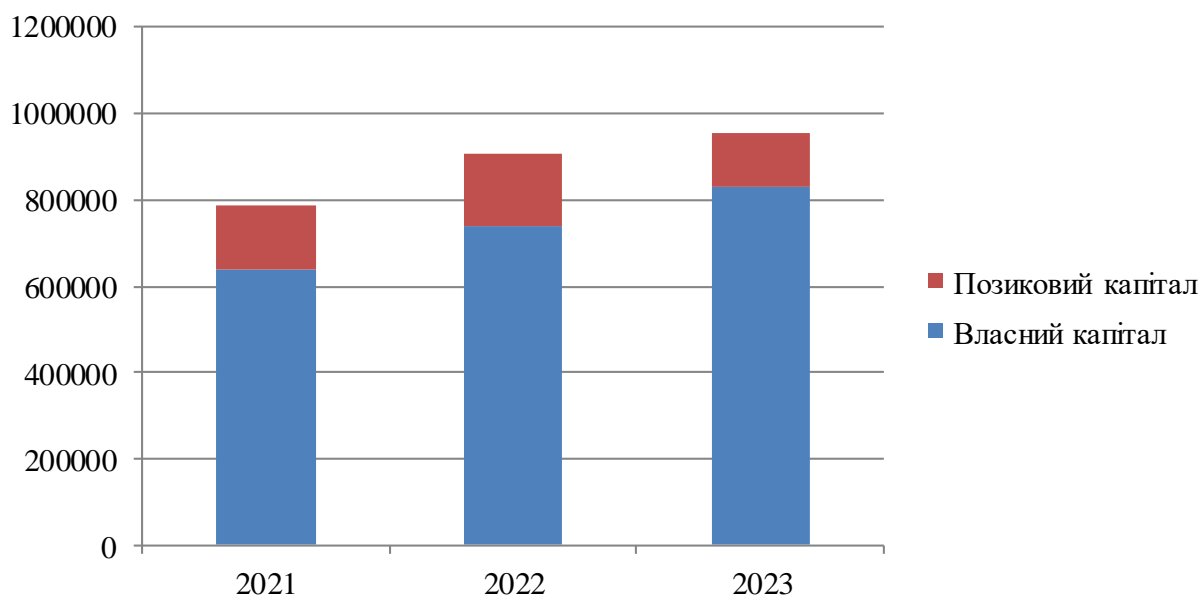


Рис. 2.5. Динаміка структури капіталу ТОВ «Ергопак» протягом 2021-2023 років, тис. грн. [42]

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки; основні показники звіту наведено у табл. 2.5.

З табл. 2.5 видно, що протягом 2021-2023 років спостерігаємо зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «Ергопак» на 96 401 тис. грн. або на 10,26 % та зростання собівартості реалізованої продукції підприємства на 9 123 тис. грн. або на 1,36%. Варто відзначити, що збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) товариства та незначне збільшення собівартості вплинуло на збільшення валового прибутку товариства. Також упродовж 2021-2023 років спостерігаємо збільшення фінансового результату від операційної діяльності товариства на 60808 тис. грн. або на 155,09%, що сталося за рахунок зменшення витрат на збут.

Таблиця 2.5

Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки (тис. грн.)

Показники	Роки	Відхилення 2023 2021
-----------	------	----------------------

	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	939427	806010	1035828	96401	10,26
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	672351	540849	681474	9123	1,36
Валовий прибуток (збиток)	267076	265161	354354	87278	32,68
Інші операційні доходи	1222	46644	1892	670	54,83
Адміністративні витрати	47789	33658	40244	-7545	-15,79
Витрати на збут	181301	175686	215986	34685	19,13
Фінансовий результат від операційної діяльності	39208	102461	100016	60808	155,09
Інші фінансові доходи	0	0	3544	3544	3544
Фінансові витрати	2368	1645	0	-2368	-100,00
Чистий фінансовий результат	31198	80976	85456	54258	173,91
Всього операційних витрат	1486759	1289027	1566710	79951	5,38

Джерело: розраховано автором на основі [42]

Також варто відзначити, що протягом 2021-2023 років спостерігаємо покращення фінансового стану підприємства, так як чистий прибуток збільшився у 2023 році у порівнянні з 2021 роком на 54 258 тис. грн. або 173,9 %.

Далі проведемо аналіз фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Ергопак» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану (табл. 2.6).

З табл. 2.6 видно, у 2023 році коефіцієнт абсолютної та швидкої ліквідності збільшився у порівнянні з 2021 роком, що свідчить про покращення можливості погашення своїх зобов'язань протягом року.

Коефіцієнт поточної ліквідності протягом всього періоду аналізу має тенденцію до росту, це говорить про те, що ТОВ «Ергопак» збільшує можливість погасити поточні зобов'язання негайно.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Коефіцієнт зміни		Темп приросту
	2021	2022	2023	2022 2021	2023 2022	2023 2021

Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,96	1,58	0,75	0,62	646,36
Коефіцієнт проміжної (швидкої) ліквідності	2,90	2,99	4,87	0,09	1,88	68,30
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,32	4,70	7,36	0,37	2,66	70,16
Власний оборотний капітал	390937	481998	579810	91061	97812	48,31

Джерело: розраховано автором на основі [42]

Оцінка показників ділової активності в ТОВ «Ергопак» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ділової активності в ТОВ «Ергопак»
за 2021-2023 роки**

Показники	Роки			Коефіцієнт зміни		Темп приросту
	2021	2022	2023	2022 2021	2023 2022	2023 2021
Оборотність дебіторської заборгованості	2,81	2,90	3,32	0,09	0,42	18,13
Оборотність кредиторської заборгованості	7,53	5,85	10,88	-1,68	5,03	44,50
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	128,20	124,33	108,52	-3,87	-15,81	-15,35
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	47,81	61,51	33,08	13,70	-28,42	-30,80
Оборотність активів	1,19	0,89	1,09	-0,30	0,20	-8,95

Джерело: розраховано автором на основі [42]

Дані табл. 2.7, свідчать про те, що темп приросту оборотності дебіторської заборгованості протягом 2021-2023 років збільшився на 18,13 %; також, спостерігаємо збільшення оборотності кредиторської заборгованості на майже 45%.

У зв'язку із зростанням оборотності кредиторської заборгованостей, спостерігаємо зменшення середнього періоду погашення кредиторської заборгованості на 28 днів.

Збільшення активів підприємства вплинуло на зменшення оборотності активів на 8,95 %.

Аналіз показників фінансової стійкості в ПАТ ТОВ «Ергопак» показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Показники фінансової стійкості та платоспроможності
ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки**

Показники	Роки			Коефіцієнт зміни		Темп приросту
	2021	2022	2023	2022 2021	2023 2022	2023 2021
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,81	0,82	0,87	0,01	0,06	7,66
Коефіцієнт фінансової залежності	1,23	1,22	1,14	-0,01	-0,08	-7,11
Коефіцієнт заборгованості	0,19	0,18	0,13	-0,01	-0,06	-32,93
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,23	0,22	0,14	-0,01	-0,08	-37,70

Джерело: розраховано автором на основі [42]

З табл. 2.8 можемо побачити, що протягом 2021-2023 років відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 7,66%, що пов'язано із збільшенням власного капіталу підприємства. Зменшення коефіцієнта заборгованості на 32,93 % відбулося за рахунок нерозподіленого прибутку. Позитивним моментом у діяльності підприємства є скорочення показника відношення заборгованості до власного капіталу підприємства.

Оцінка показників рентабельності в ТОВ «Ергопак» наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки

Показники	Роки	Коефіцієнт зміни	Темп приросту
-----------	------	------------------	---------------

	2021	2022	2023	2022 2021	2023 2022	2023 2021
Рентабельність активів	0,04	0,09	0,09	0,05	0,00	126,18
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,11	0,10	0,06	-0,01	110,09
Рентабельність чистих активів	0,06	0,13	0,12	0,08	-0,01	117,00

Джерело: розраховано автором на основі [42]

Дані табл. 2.9 свідчать, про те, що протягом 2021-2023 років відбулося збільшення рентабельності активів на 126,18%, рентабельності власного капіталу на 110,09% та рентабельності чистих активів на 117 % – це сталося у зв'язку із збільшенням величини чистого прибутку підприємства.

Підсумовуючи вище проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак», варто відзначити, що упродовж 2021-2023 років загальні активи збільшились на 166 116 тис. грн. або на 21,10%.

Збільшення обсягу активів є свідченням збільшення рівня економічного потенціалу товариства, його ваги на ринку.

Зміна необоротних активів безпосередньо впливає на загальну вартість активів підприємства, оскільки саме за рахунок основних засобів утворюється значна частина ресурсів, необхідних для функціонування підприємства.

У 2023 р., порівняно з 2021 р., спостерігаємо зменшення необоротних активів. Варто відзначити, що протягом 2021-2023 спостерігаємо покращення фінансового стану підприємства, так як, чистий прибуток ТОВ «Ергопак» збільшився на 54 258 тис. грн. або 173,91 %.

Для визначення остаточної оцінки фінансового стану ТОВ «Ергопак» використаємо табл. 2.9.

Таблиця 2.10

Основні показники фінансового стану ТОВ «Ергопак»

Показник	Нормативне значення	Розраховане значення			Бали за відповідність
		2021	2022	2023	

<i>I. Оцінка майнового стану підприємства</i>					
Фондомісткість	зменшення	0,98	0,75	0,98	0
Коефіцієнт зносу основних засобів	зменшення	60,06	62,28	66,58	0
Фондовіддача	збільшення	1,02	1,33	1,02	0
Рентабельність основних засобів	збільшення	0,20	0,27	0,10	0
Абсолютна сума прибутку на 1 грн. основних засобів	збільшення	0,20	0,27	0,10	0
<i>II. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства</i>					
Чистий прибуток	збільшення	31198	80976	85456	1
<i>III. Оцінка ліквідності підприємства</i>					
Коефіцієнт покриття	>1	4,32	4,70	7,36	1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	2,90	2,99	4,87	0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	збільшення	0,21	0,96	1,58	1
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	збільшення	390937	481998	579810	1
<i>IV. Оцінка платоспроможності підприємства</i>					
Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,81	0,82	0,87	1
Коефіцієнт фінансування	зменшення	1,23	1,22	1,14	1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними запасами	>0,1	0,77	0,79	0,86	1
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	збільшення	0,65	0,69	0,73	1
Коефіцієнт маневреності власних засобів	збільшення	0,61	0,65	0,70	1
<i>V. Оцінка ділової активності підприємства</i>					
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	1,19	0,89	1,09	0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	7,53	5,85	10,88	1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	2,81	2,90	3,32	1
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	128,20	124,33	108,52	1
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	47,81	61,51	33,08	1
<i>Продовження табл.2.9.</i>					
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	5,27	3,43	4,38	0
Коефіцієнт оборотності основних засобів	збільшення	4,29	3,49	4,56	1

Коефіцієнт оборотного капіталу	збільшення	1,74	1,25	1,48	0
<i>VI. Оцінка рентабельності підприємства</i>					
Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,04	0,09	0,09	1
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,05	0,11	0,10	1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	збільшення	0,03	0,10	0,08	1
Коефіцієнт рентабельності продукції	збільшення	0,04	0,20	0,11	1
<i>Усього (Б_ф)</i>					18

Джерело: розраховано автором на основі [42]

Далі за формулою 2.1 визначаємо відсоток дотримання нормативів за показниками фінансового стану підприємства [14, с. 118]:

$$O_{\text{фс}} = \frac{B_{\text{ф}}}{B_{\text{max}}} \cdot 100\% \quad (2.1)$$

де, $O_{\text{фс}}$ – кінцева оцінка фінансового стану підприємства;

$B_{\text{ф}}$ – сума фактичних балів, присвоєних за дотримання нормативних значень показників фінансового стану підприємства;

B_{max} – максимальна кількість балів визначеного переліку показників для досліджуваного підприємства (40 і менше).

$$O_{\text{фс}} = \frac{18}{27} \cdot 100\% = 67\%$$

Отже, відсоток дотримання нормативів за показниками фінансового стану ПАТ ТОВ «Ергопак» становить 67 %.

На основі вираженої у відсотках оцінки фінансового стану зробимо остаточний висновок стосовно системи управління на підприємстві ТОВ «Ергопак» виходячи зі шкали, представленої у таблиці 2.10.

Таблиця 2.11

Шкала оцінки фінансового стану підприємства

Діапазон значень	Оцінка	Характеристика фінансового стану	Характеристика інвестиційної привабливості
90-100%	Висока	Висока платоспроможність, відмінний-фінансовий стан	Високий рівень інвестиційної привабливості підприємства
80-90 %	Добра	Достатньо добрий фінансовий стан. Підприємство з мінімальним ризиком	Підприємство є досить привабливим для інвестицій
60-80%	Задовільна	Задовільний фінансовий стан та рівень платоспроможності	Підприємство є інвестиційно-привабливим лише за деякими аспектами
40-60 %	Незадовільна	Надійність підприємства викликає підозру, недостатній рівень платоспроможності. Високий рівень ризику	Підприємство не є привабливим об'єктом для інвестування

Джерело: побудовано автором на основі [14, с. 120]

Отже, за результатами проведених розрахунків, порівнявши їх із даними табл. 2.10 та 2.11 можемо сказати, що ТОВ «Ергопак» має задовільний фінансовий стан та рівень платоспроможності.

2.3. Аналіз системи управління на ТОВ «Ергопак»

Система управління на підприємстві являє собою діяльність відповідних інституцій та суб'єктів, які спрямовані на забезпечення ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових і природних ресурсів з метою отримання прибутку та задоволення соціальних і економічних інтересів працівників підприємства [41, с. 100].

Система управління на підприємстві повинна бути гнучкою, враховувати серйозну конкуренцію на ринку товарів (послуг), враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів, враховувати необхідність врахування невизначеності зовнішнього середовища, а для реалізації цих умов необхідне об'єктивне вивчення та аналіз поточної ситуації. Необхідність бути об'єктивним.

Сучасні особливості трансформації системи управління підприємством характеризуються широким впровадженням в управлінські процеси новітніх інформаційних та цифрових технологій.

При цьому трансформація, що відбувається, характеризується тим, що цифрові програмні рішення тісно поєднуються як з виробничим процесом, так і з контролем над цим процесом.

У зв'язку з особливостями систем управління на підприємствах завжди необхідно враховувати специфіку діяльності підприємства.

На рис. 2.6. наглядно наведено функціонування системи управління на ТОВ «Ергопак».



Рис. 2.6. Схема функціонування системи управління на ТОВ «Ергопак» [розроблено автором].

Основні якісні характеристики результативності системи управління на ТОВ «Ергопак» є:

- досягаються значні результати в порівнянні з конкурентами;
- існують можливості до кардинальних змін життя;
- завдяки роботі, постійно генеруються позитивні емоції;
- компанія створює власну опору організації.

Тому системою управління на ТОВ «Ергопак» можна вважати систему, що відображає найвищу сходинку в розвитку організацій, розкриваються сенс, формується відчуття відповідальності, забезпечуються легкі рішення компанії в бізнес-середовищі конкурентів, створюються форма та завершений цикл управління підприємством. Реалізуються такі функції, як: розвиток; виконання; оцінка. Проводяться конкретні заходи по соціальних інноваціях, що дозволяє компанії бути привабливою для великої цільової аудиторії і забезпечувати досягнення своєї стратегічної цілі.

Для аналізу системи управління на ТОВ «Ергопак», необхідно провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це основний інструмент стратегічного управління, який здійснює оцінку комплексну внутрішніх та зовнішніх чинників, які мають вплив на розвиток підприємства. SWOT-аналіз проводиться в декілька етапів [20, с. 95]. Спочатку потрібно визначити переваги та недоліки ТОВ «Ергопак» (табл. 2.12).

З табл. 2.12 та 2.13 можемо побачити, що нестабільна ситуація в Україні значно впливає на довгострокове стратегічне планування компанії не в кращу сторону.

Отже, сильними сторонами ТОВ «Ергопак» та його основними можливостями є стійка позиція у ринкових сегментах, впізнаваний лідер, достатні фінансові ресурси; високі інноваційні навички; прибуткова фінансова діяльність

Варто зазначити, що слабкими сторонами підприємства є велика кількість конкурентів та недостатньо освідомленні з продукцією споживачі.

Таблиця 2.12

Сильні та слабкі сторони компанії ТОВ «Ергопак»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Стійка позиція у ринкових сегментах, пізнавальний лідер; 2) Має можливість захищатися від конкурентних компаній; 3) Вдосталь фінансових ресурсів; 4) Вищі за середні технологічні та інноваційні навички; 5) Добре проаналізовані ринкові сегменти та потреби споживачів; 6) Рентабельність та прибутковість перевищують середнє значення.	1) Сильні конкуренти на ринку; 2) Потрібно постійно конкурувати з продавцями; 3) Зависокі витрати на методи встановлення ціни; 4) Покупці недостатньо освідомленні з продукцією

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

В табл. 2.13 наведемо можливості та загрози ТОВ «Ергопак».

Таблиця 2.13

Можливості та загрози для ТОВ «Ергопак»

Можливості	Загрози
1) Розвиток економіки країни; 2) Євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу; 3) Соціально-політична стабільність; 4) Стабільне та обґрунтоване законодавство; 5) Сервіс в бік нових клієнтів; 6) Долучення до нових ринків; 7) Масштабування виробництва з метою задоволення потреб клієнтів; 8) Розвиток в бік привабливіших стратегічних груп.	1) Інфляція; 2) Військові дії та соціально-політична нестабільність у країнах світу; 3) Значна ймовірність появи нових конкурентів; 4) Сповільнений темп масштабування ринку; 5) Проблеми, що виникають у договірній роботі мз постачальниками та покупцями.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства

[21, с. 37]. Проведемо PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Ергопак» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Ергопак»

Фактори	Оцінка
Політичні фактори	
Поточне законодавство на ринку	+
Антимонопольне законодавство	-
Політична стабільність	-
Недосконалість законодавчої бази	-
Економічні фактори	
Рівень економічного розвитку країни й умови функціонування підприємницьких структур	-
Підвищення рівня попиту на даний вид послуг	+
Посилення державного контролю за ціноутворенням	-
Корупція	-
Соціокультурні фактори	
Базові цінності	+
Тенденція способу життя	+
Репутація компанії	+
Уявлення ЗМІ	+
Реклама і зв'язки з громадськістю	+

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На основі проведеного аналізу, можемо сказати, що ТОВ «Ергопак» більшою мірою зазнає негативного впливу, зокрема, з боку економічних та політичних факторів. Соціокультурні фактори, навпаки, позитивно впливають на товариство.

Діяльність основних гравців на ринку оцінювалася за ключовими показниками, які впливають на конкурентоспроможність за 10-бальною шкалою (табл. 2.15), а саме:

- ціна,
- якість,
- рекламна підтримка,

- імідж (репутація),
- кваліфікація персоналу [21, с. 41].

Таблиця 2.15

Експертні оцінки конкурентоспроможності

Показник	ТОВ «Ергопак»	Корпорація «Біосфера»	ТОВ «Бетта»
Ціна	7	9	9
Якість	9	9	6
Рекламна підтримка	7	8	5
Імідж	8	8	7
Кваліфікація персоналу	8	9	7
Додаткові послуги	8	8	6

Джерело: власна розробка

На основі результатів експертного оцінювання було побудовано матрицю (багатокутник) конкурентоспроможності, який наведено на рис. 2.7.

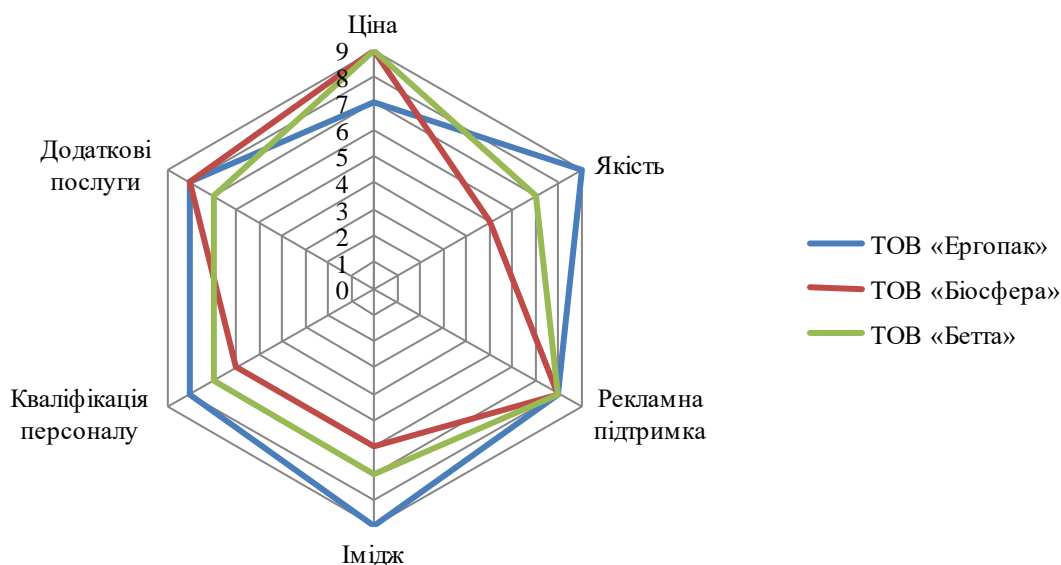


Рис. 2.7. Матриця конкурентоспроможності товариств

Як, бачимо ТОВ «Ергопак» за більшістю показників є більш конкурентоспроможним порівняно з іншими компаніями, але певні слабкі місця

потребують прийняття відповідних заходів щодо їх усунення з метою збереження клієнтів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ЕРГОПАК»

3.1. Пріоритетні напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»

Основним завданням системи управління на підприємстві в сучасну епоху є адаптація конкретного суб'єкта господарювання до умов, що постійно змінюються. Це завдання може бути вирішене шляхом побудови самоорганізації, вдосконалення та раціоналізації діяльності на підприємстві.

Стратегії вдосконалення системи управління на підприємстві зосереджуються на наступних аспектах:

- розробка цілей і процедур вдосконалення інтегрованої системи управління підприємством та її складових для забезпечення ефективного прийняття рішень і взаємного узгодження організаційних, кадрових і технічних рішень, а також інформаційних потоків і процесів прийняття рішень;
- впровадження сучасних інструментів і методів управління в рамках обраної концепції інтегрованої системи управління;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством, переважно за рахунок використання сучасних гнучких форм таких як: адаптивна, програмно-цільова та інші структури;
- удосконалення інформаційної системи управління підприємством, з метою підвищення якості інформаційного масиву та розширення можливостей його оперативного використання;
- використання засобів автоматизації та комп'ютерної техніки (робототехніка, гнучкі виробничі ділянки) для підвищення техніко-економічного рівня та якості виробництва;
- використання міжнародного досвіду та співпраця з іноземними партнерами в країні для забезпечення необхідного рівня якості при розробці систем управління підприємством [2, с. 92].

Основними стратегічними цілями підприємств у ринковому середовищі є задоволення потреб споживачів як за кількістю, так і за якістю, підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності, максимізація прибутку та завоювання нових ринків.

Традиційно менеджмент компаній прагне поповнити оборотний капітал і шукає шляхи вирішення нових завдань шляхом залучення інвестицій, що є принципово неможливим для компаній з неефективною системою управління.

Інвестиції можуть бути спрямовані тільки в стабільно розвинені економічні суб'єкти, які прагнуть підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність на ринку товарів і послуг.

Українським підприємствам необхідно провести суттєві та перевірені часом реформи, які дозволять підвищити рівень ефективності управління [33]:

- уточнення загальних цілей. Необхідно чітко визначити місію, загальні цілі, стратегію та систему цінностей компанії. Це найважливіший етап у покращенні функціонування системи управління як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Для керівництва дуже важливо мати чітке розуміння цілей компанії, на основі яких має бути побудована модель ринкової поведінки та організаційна структура. Це вимагає створення відділу з розробки стратегії, основним завданням якого є надання організаційної підтримки в адаптації до мінливого ринкового середовища;

- інформаційне забезпечення. Важливо проінформувати всіх працівників компанії про поставлені цілі, щоб сформувати систему цінностей, яка дозволить кожному працівникові мати більшу самостійність у прийнятті рішень. Керівництво та звичайні працівники повинні стати «єдиною інтегрованою командою», де кожен виконує свої функції і має бути наділений самостійністю у прийнятті рішень. Чим більше автономії мають працівники, тим більше вони готові брати на себе відповідальність за наслідки своєї діяльності, тим більше вони психологічно залучені в роботу компанії і тим більше проявляють ініціативу та підприємницькі здібності;

– систематизація. Необхідно створити збалансовану систему показників, яка дозволить пов'язати стратегію компанії з її господарською діяльністю.

Сформульовані стратегії та загальні цілі мають бути відображені в конкретних показниках, які дозволяють оцінити їх досягнення.

Водночас ефективний менеджмент повинен визнавати можливість коригування цих показників відповідно до стабільності або нестабільності зовнішнього середовища, а також швидко реагувати на нестабільні ситуації в управлінні компанією [41, с. 132].

Крім того, важливим аспектом удосконалення управління є використання організаційних та управлінських інновацій, таких як застосування автоматизованих систем обліку та управління звітністю, підготовка звітності відповідно до стандартів і норм, удосконалення організаційних структур, розробка систем ключових показників для оцінки ефективності роботи підрозділів та окремих працівників, залучення консультантів з метою удосконалення управління тощо.

Ефективна система управління підприємством може постійно вдосконалювати бізнес-процеси відповідно до потреб. Орієнтуючись на клієнтів, компанії можуть гарантувати, що їхні бізнес-процеси розвиваються і стають більш конкурентоспроможними.

Тому необхідно розробити оптимальну та економічно ефективну систему управління на підприємстві, щоб змусити складні структури функціонувати краще та ефективніше. Розроблена ефективна система управління на підприємстві повинна описувати цілі управління об'єктом, його принципи, функції та методи, а також зміст управлінської діяльності через призму методів управління підприємством і використовувати ключову інформацію, що використовується при виконанні управлінських завдань.

Удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак» можна реалізувати через кілька ключових напрямків, які показано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак»
[розроблено автором]

Наведені на рис. 3.1 напрямки дозволять ТОВ «Ергопак» підвищити ефективність управління та зміцнити свої позиції на ринку.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Ергопак»

У сучасних умовах ефективне управління є цінним ресурсом для організацій, поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Найефективніший спосіб підвищити ефективність виробничих процесів - це автоматизація. Сучасні компанії використовують інформаційні технології у своїй діяльності для вирішення широкого спектру завдань, від управління операціями компанії до підтримки бізнес-рішень. Стрімкий розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій, вдосконалення технологічної бази та поява принципово нового класу програмних продуктів змінили підхід до автоматизації управління виробництвом [4, с.79].

Для покращення системи управління на ТОВ «Ергопак» пропонується запровадити використання комплексного інструменту HelpDeskStar. HelpDeskStar є комплексним інструментом для ефективного управління зверненнями клієнтів та внутрішніми задачами в компанії [27]. На рис. 3.2 показано основні функції, які пропонується до використання ТОВ «Ергопак».

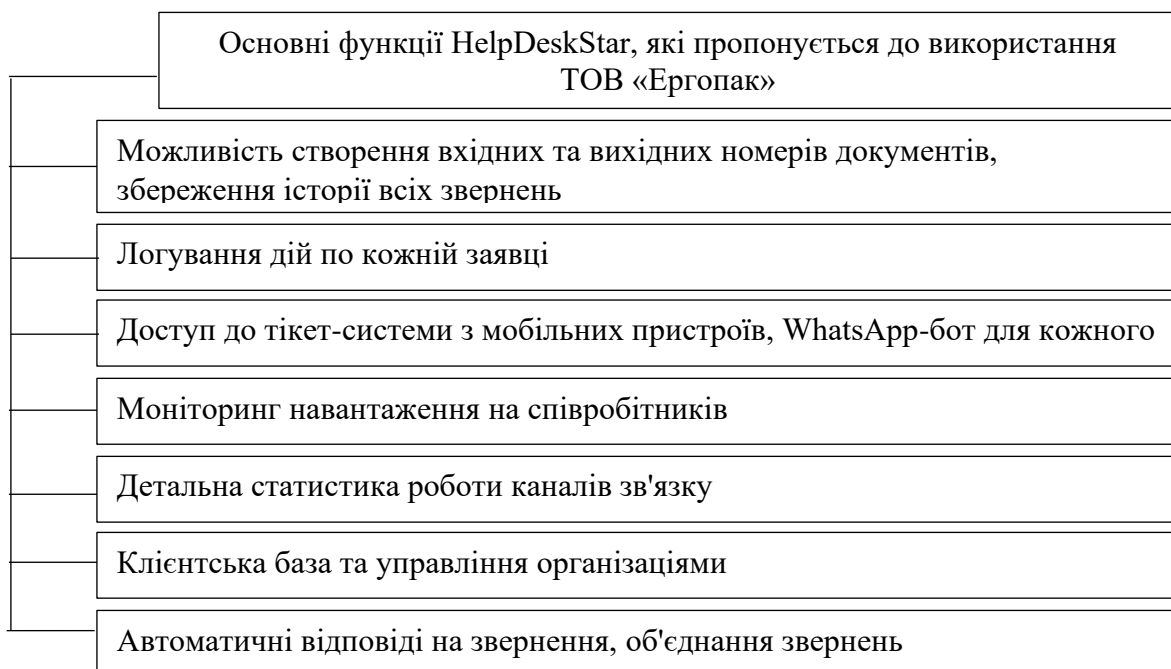


Рис. 3.2. Основні функції HelpDeskStar, які пропонується до використання ТОВ «Ергопак»

З рис. 3.2 можемо побачити що запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar підвищить систему управління, а саме за допомогою зазначеного інструменту буде забезпечена швидша обробка звернень клієнтів та вхідних запитів; також буде запроваджена колективна обробка запитів; буде знижено навантаження на відділ продажів, на службу підтримки клієнтів; буде встановлено контроль та облік робочого часу.

Завдяки високій функціональності та зручному інтерфейсу, тикет-система дозволить вести ефективний облік та обробку всіх типів звернень: від клієнтів, співробітників чи партнерів.

Завдяки технологіям штучного інтелекту система HelpDeskStar здатна генерувати унікальні відповіді на основі шаблонів із вашої бази знань.

ШІ вивчає контекст та структуру шаблону, забезпечуючи збереження змісту відповіді, персоналізуючи кожне повідомлення клієнтам. Це полегшить процес обслуговування та дозволить швидше та ефективніше відповідати на запити клієнтів більш персоналізовано [27].

Отже, HelpDeskStar це інструмент, який дозволить ТОВ «Ергопак» краще взаємодіяти з клієнтами, забезпечуючи ефективну комунікацію та швидку обробку запитів, а в результаті підвищення прибутковості.

Для запуску HelpDeskStar ТОВ «Ергопак» необхідно залучити інвесторів. Календарний план діяльності ТОВ «Ергопак» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Календарний план діяльності ТОВ «Ергопак»

Етап роботи	Початок	Кінець	Кошторис, грн.
Ведення переговорів та укладення договору про співпрацю	01.02.2025	20.02.2025	300 000
Налагодження комплексного інструменту	21.02.2025	31.03.2025	4 550 000
Інтеграція	20.03.2025	20.04.2025	450 000
Бета-тестування	20.04.2025	30.04.2025	700 000
Усього, грн.	x	x	6 000 000

Найбільш важливим пунктом плану є налагодження комплексного інструменту. Протягом підготовчого періоду ТОВ «Ергопак» планує спочатку організувати роботу налагодження, а потім завершити інтеграцію інтерфейсу й основних функцій HelpDeskStar.

Для фінансування проекту вартістю 6 млн. грн. планується залучити банківський інвестиційний кредит у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» під 18% річних. Надходження являють собою доходи отримані від експлуатації HelpDeskStar.

Розрахуємо чистий приведений ефект по формулі (3.2) [17, с. 114]. Розраховані показники занесемо в табл. 3.2.

$$NPV = \sum_k \frac{P_k * P_k}{(1+r)^k (1+i)^k} - IC \quad (3.2)$$

Таблиця 3.2.

Розрахунок чистого приведенного ефекту

Роки	Простий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, при E=18 %	Дисконтний грошовий потік, тис. грн.	Кумулятивне відшкодування для простого потоку, тис. грн.	Кумулятивне відшкодування для дисконтованого потоку, тис. грн.
0	-6000	1,0000	-6000	-6000	-6000
1	3830	0,8475	3246	-2170	-2754
2	3947	0,7182	2835	1777	80
3	4158	0,6086	2531	5935	2611
4	4671	0,5158	2409	10606	5020
5	4588	0,4371	2005	15194	7026

$$NPV = 6000 - (3830 * 0,8475 + 3947 * 0,7182 + 4158 * 0,6086 + 4671 * 0,5158 + 4588 * 0,4371) = 7026 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо індекс рентабельності проекту по формулі (3.3).

$$PI = \sum_k \frac{P_k * P_k}{(1+r)^k (1+i)^k} : IC = \frac{NPV + IC}{IC} = 1 + \frac{NPV}{IC} \quad (3.3)$$

$$PI = \frac{(3830 + 3947 + 4158 + 4671 + 4588)}{6000} = 2,17$$

Розрахуємо норму рентабельності проекту по формулі (3.4). Розраховані показники занесемо в табл. 3.3 [15, с. 119].

$$NPV = 0, \quad IRR \sum_k \frac{P_k * P_k}{(1+r)^k (1+i)^k} - IC = 0 \quad (3.4)$$

Таблиця 3.3

Розрахунок норми рентабельності проекту

Роки	Простий грошовий потік, тис. грн.	Дисконтний множник, при: IRR = 61,12 %	Дисконтний грошовий потік, тис. грн.
0	-6000	1,0000	-6000
1	3830	0,6203	2376
2	3947	0,3848	1519
3	4158	0,2387	992
4	4671	0,1481	692
5	4588	0,0918	421
ЧДД			0

Розрахуємо терміну окупності проекту по формулі (3.5) [17, с. 121].

$$\sum_{k=1}^n \frac{P_k * P_k}{(1+r)^k (1+i)^k} > IC \quad (3.5)$$

Дисконтний грошовий потік:

$$NPV = 3830 + 3947 + 4158 + 4671 + 4588 = 13026 \text{ тис. грн.}$$

Отже, з вищенаведених розрахунків можемо побачити, що термін окупності проекту 2 роки, сума дисконтних грошових надходжень за 5 років дорівнює 13026 тис. грн., що говорить про доцільність застосування проекту.

3.3. Вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Ергопак»

Головними критеріями оцінки ефективності системи управління на ТОВ «Ергопак» в цілому є:

- збільшення чистого доходу від реалізації продукції;
- якісне виконання робіт (послуг);
- економія експлуатаційних витрат;
- підвищення продуктивності праці.

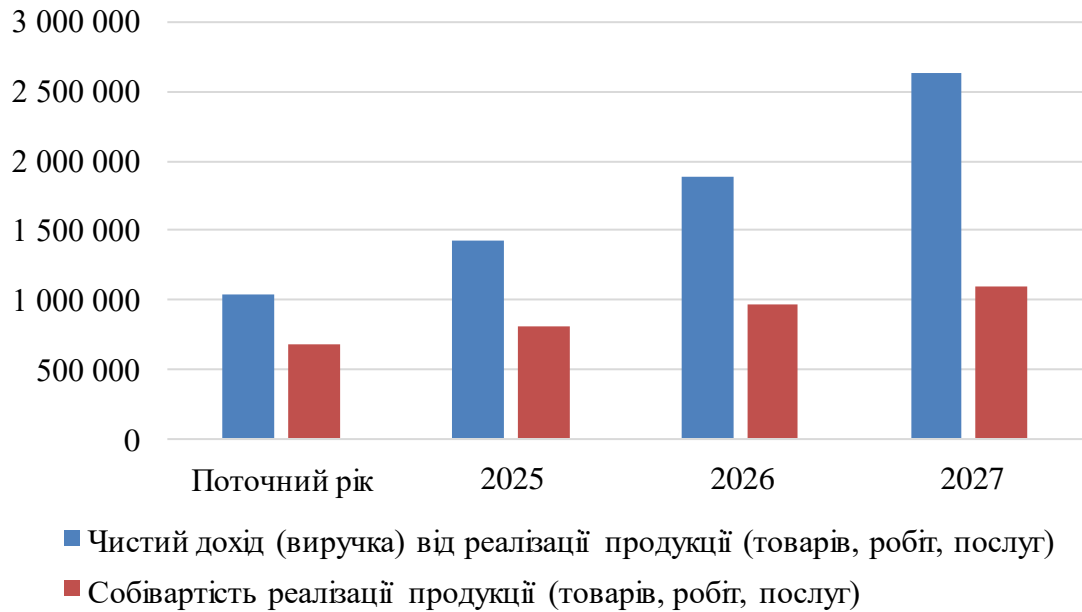
Прогнозні показники фінансової діяльності ТОВ «Ергопак» після запровадження використання на підприємстві комплексного інструменту HelpDeskStar наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз фінансових показників ТОВ «Ергопак»

Показник	Поточний рік	Прогнозований період		
		2025	2026	2027
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 035 828	1 433 586	1 893 767	2 639 154
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	681 474	807 547	963 807	1 096 716
Валовий прибуток (збиток)	354 354	626 039	929 960	1 542 438
Інші операційні доходи	1 892	2 119	2 392	2 723
Інші операційні витрати	256 230	327 693	425 640	557 120
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	100 016	300 466	506 713	988 040
Чистий прибуток(збиток)	85 456	283 285	486 439	964 118

Динаміка прогнозних показників прибутків і збитків після запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar показана на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Динаміка прогнозних показників фінансових показників
ТОВ «Ергопак»**

Як видно з табл. 3.4 та рис. 3.3, що чистий дохід у 2027 році у порівнянні з прогнозованим роком збільшиться в 2,5 рази, в той час як собівартість реалізованої продукції збільшиться лише у 1,5 рази це свідчить про ефективність запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar.

Визначимо економічну ефективність запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar у 2025 - 2027 роках за формулою 3.6

$$\text{Ефективність}_{2025} = \frac{1\,433\,586}{1\,135\,239} = 1,26$$

$$\text{Ефективність}_{2026} = \frac{1\,893\,767}{1\,389\,447} = 1,36$$

$$\text{Ефективність}_{2027} = \frac{2\,639\,154}{1\,653\,836} = 1,59$$

Визначимо повні витрати при запровадженні запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar у 2025 - 2027 роках за формулою 3.7:

$$B_{2025} = 807\,547 + 327\,693 = 1\,135\,239 \text{ тис. грн.}$$

$$B_{2026} = 963\,807 + 425\,640 = 1\,389\,447 \text{ тис. грн.}$$

$$B_{2027} = 1\,069\,716 + 557\,120 = 1\,653\,836 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо ефект, що отримується за рахунок використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar в системі управління у 2025 - 2027 роках за формулою 3.8:

$$S_{2025} = 1\,433\,586 - 1\,135\,239 = 298\,347 \text{ тис. грн.}$$

$$S_{2026} = 1\,893\,767 - 1\,389\,447 = 504\,320 \text{ тис. грн.}$$

$$S_{2027} = 2\,639\,154 - 1\,653\,836 = 985\,318 \text{ тис. грн.}$$

З проведених розрахунків, можемо сказати, що термін окупності проекту 2 роки, сума дисконтних грошових надходжень за 5 років дорівнює 13 026 тис. грн., що говорить про доцільність застосування проекту. Ефективність запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar у 2025 році збільшиться на 26%, у 2026 році – на 36%, а у 2027 році – на 59%, ефект буде складати у 2025 році – 298 347 тис. грн., у 2026 році – 504 320 тис. грн., а у 2027 році - 985 318 тис. грн. Використання ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar з метою інтенсифікації продажу продукції та послуг допоможе підприємству не тільки отримати додатковий прибуток, але й розширити сферу діяльності, сегменти збуту і кількість клієнтів. Як уже вказувалось вище, впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ергопак» покращити систему управління на підприємстві та посилити конкурентні позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

З вищенаведеного матеріалу можемо зробити наступні висновки.

Охарактеризувавши підходи до визначення системи управління підприємством, ми дійшли висновку, що під системою управління на підприємстві розуміється сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, інструментів і процесів, призначених для ефективної організації, планування, управління та координації ресурсів і діяльності підприємства з метою досягнення його цілей і конкурентоспроможності на ринку. Вона включає в себе не тільки управління основними функціями, такими як виробництво, фінанси, маркетинг і людські ресурси, а й стратегічне планування, прийняття рішень, адаптацію до зміну навколишньому середовищу і та інноваційний розвиток.

Розкривши складові системи управління підприємством, нами було з'ясовано, що складовими системи управління підприємством, є: методологія, структура, процес і техніка управління. Методологія управління включає цілі, завдання, принципи, правила, функції та методи управління. Структура управління включає функціональні та організаційні структури, схеми організаційних зв'язків, конкретні схеми взаємодії дій вищого органу управління та кадрових структур. Методи управління включають комп'ютерну та організаційну техніку, комунікаційні мережі та системи документообігу. Процеси управління являє собою систему комунікацій, методи управління та інформаційне забезпечення.

Висвітливши методологію формування системи управління підприємством, ми дійшли висновку, що методологія формування системи управління підприємством складається з чітко визначених етапів і підходів, які сприяють створенню ефективної, адаптивної та стратегічно орієнтованої структури управління. Формування систем управління на підприємстві повинно базуватися на заходах, які допомагають підприємствам вийти на новий рівень свого розвитку. Ефективність формування системи управління на підприємстві

залежить від чіткого визначення суб'єкта системи, об'єктів управління, мети, основних завдань, основних принципів, функцій і процесів управління, а також визначення основних критеріїв оцінки ефективності запланованих заходів.

Здійснивши оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Ергопак» можемо відзначити, що упродовж 2021-2023 років загальні активи товариства збільшилися, це є свідченням збільшення рівня економічного потенціалу товариства, його ваги на ринку. Варто відзначити, що протягом 2021-2023 спостерігаємо покращення фінансового стану підприємства, так як, чистий прибуток ТОВ «Ергопак» збільшився. ТОВ «Ергопак» має задовільний фінансовий стан та рівень платоспроможності.

Аналіз системи управління на ТОВ «Ергопак» показав, що основними якісними характеристиками результативності системи управління на ТОВ «Ергопак» є: досягаються значні результати в порівнянні з конкурентами; існують можливості до кардинальних змін життя; завдяки роботі, постійно генеруються позитивні емоції; компанія створює власну опору організації. Але в той же час ТОВ «Ергопак» є конкурентоспроможним порівняно з іншими компаніями, але певні слабкі місця потребують прийняття відповідних заходів щодо їх усунення з метою збереження клієнтів.

Дослідивши пріоритетні напрями удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак», можемо сказати, що пріоритетними напрямками удосконалення системи управління на ТОВ «Ергопак» є: впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації управлінських, виробничих і облікових процесів, які дозволять знизити трудозатрати та підвищити ефективність; впровадження сучасних комунікаційних платформ для поліпшення внутрішнього обміну інформацією між підрозділами; впровадження системи збору та аналізу відгуків клієнтів для покращення продуктів та послуг, що дозволить краще відповідати на потреби ринку; здійснення регулярного моніторингу та оцінки показників ефективності діяльності. Для покращення системи управління на ТОВ «Ергопак» пропонується запровадити використання комплексного інструменту HelpDeskStar. HelpDeskStar є комплексним

інструментом для ефективного управління зверненнями клієнтів та внутрішніми задачами в компанії.

Здійснивши економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів на ТОВ «Ергопак», ми з'ясували, що запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar підвищить систему управління, а саме за допомогою зазначеного інструменту буде забезпечена швидша обробка звернень клієнтів та вхідних запитів; також буде запроваджена колективна обробка запитів; буде знижено навантаження на відділ продажів, на службу підтримки клієнтів; буде встановлено контроль та облік робочого часу.

Визначивши вплив запропонованих заходів на діяльність ТОВ «Ергопак», ми побачили, що ефективність запровадження використання на ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar у на кінець 2027 року буде складати понад 50%. Використання ТОВ «Ергопак» комплексного інструменту HelpDeskStar з метою інтенсифікації продажу продукції та послуг допоможе підприємству не тільки отримати додатковий прибуток, але й розширити сферу діяльності, сегменти збуту і кількість клієнтів. Як уже вказувалось вище, впровадження запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ергопак» покращити систему управління на підприємстві та посилити конкурентні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56.
2. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. *Економіка та управління підприємствами*. Вип.24.2018. С.91- 94.
3. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: підручник. Під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81.
5. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Ю. Ю. Верланов. – 2 вид. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – 336 с.
6. Газуда М., Турицька М. Система управління ефективністю лісогосподарського комплексу. *Геополітика України: історія і сучасність* № 1 (26). 2021. URL: <http://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/241675>.
7. Ганузек Л.М. Шляхи удосконалення системи менеджменту підприємства. *Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 берез. 2017 р. Дніпро. 2017*. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_ganuzek.htm (дата звернення: 25.09.2024)
8. Гулик Т. В., Горб Є. Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 99–106.
9. Єгупов, Ю., Кошельок, Г., Єгупова, І. Сфера застосування чистого дисконтованого доходу в аналізі інвестиційних проєктів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-65>.

10. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 728 с.
11. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38(1). С. 107-113.
12. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник О.В. Козирєва,– Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. – 186 с.
13. Костецька Н. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7-8. С. 65-71.
14. Курило О.Б., Бондаренко Л.П., Вівчар О.І., Чубка О.М. Фінанси підприємств: підручник К.: Видавничий дім «Кондор». 2020. 340 с.
15. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. Менеджмент: Навчальний посібник Харків: «Друкарня Мадрид». 2019. 231 с.
16. Лазебник Л. Л., Ляшенко Г. П., Ткаченко В. В. Економіка підприємства: навчальний посібник Ірпінь: Університет ДФС України. 2018. 500 с.
17. Лотиш О. Я. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
18. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія [Електронний ресурс] В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський. – Київ, 2018. – 252 с.
19. Маковецька І. М., Диченко А. С., Валенок А. М. Удосконалення системи управління підприємством Економіка. Менеджмент. Бізнес. — 2024. — № 2. — С. 62-67.
20. Маркетинг. Навчальний посібник Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. За заг.ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.
21. Маркетинг: навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

22. Менеджмент: Підручник С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». – Житомир: Вид-во «Рута», 2021. – 856 с.

23. Менеджмент організації: навч. посібник О.О. Гуторова. – Х.: Харк. нац. аграр. ун-т. – Х.: ХНАУ, 2017. – 267 с.

24. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 348 с.

25. Назаренко Ю. А. Концептуальні засади оцінки діяльності підприємств та їх капіталізації на основі доданої вартості. Економічні інновації. 2018. Т. 20, Вип. 3. С. 155-164.

26. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук. – 2-е вид., розшир. та доповн. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 504 с.

27. Офіційний сайт компанії HelpDeskStar - URL: <https://helpdeskstar.org>

28. Офіційний сайт ТОВ «Ергопак» URL: <https://ergopack.sarantisgroup.com>

29. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів М. Портер. Пер. з англ. - 3-е изд. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 464 с.

30. Рудніченко Є. М. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, С. А. Омелянчук, І. В. Лісовський, С. Й. Ядуха Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. –2020. –№ 3. – С. 130–134.

31. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал середовищі. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2020. № 4, том 3. С. 137–141.

32. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua> uk 2020 (дата звернення: 03.10.2024)

33. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf. (дата звернення: 27.09.2024).

34. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

35. Сердюк Т. В., Місце та роль раціоналізаторської діяльності в сучасній системі господарювання. Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві: Науковотехнічний журнал. Вінниця: ВНТУ. 2016. № 1(20). С.125-128.

36. Солоненко Ю., Куца Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, 2021. № 4(44), с. 136-145.

37. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. Економіка і управління. 2021. Випуск 50. С. 130-137.

38. Тернова Т. І., Кругла Н. А., Сердюк О. І. Інформаційні технології в автоматичних системах управління. Стандартизація, сертифікація, якість. № 4 (116). 2019. С. 31-36.

39. Тешева Л. В. Основні засади формування механізму управління рентабельністю підприємства Л. В. Тешева, В. В. Титаренко Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 27. – С. 31–35.

40. Ткачук Н.В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. Електронне видання. 2023. 114 с.

41. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія : Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103.

42. Фінансова звітність ТОВ «Ергопак» за 2021-2023 роки.

43. Фурса, В. А. Оптимізація стратегій управління фінансами підприємства Фурса Вікторія Анатоліївна, Коробцова Дар'я Вікторівна, Толкачова Галина Вікторівна Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. - 2023. - № 1-2. - С. 54-58.

44. Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки 2018. 388 с.

45. Партола А. С. Шляхи підвищення прибутковості підприємства А. С. Партола Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. – 2017. – С. 679–684.

46. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Економіка. Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.

47. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280-286.

48. Чумаченко М. Г. Система управління підприємством: методи та моделі: навчальний посібник. – Київ: Знання, 2003. – 320 с.

49. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. №8. С. 405-410.

50. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

51. Berzin P., Shyshkina O., Kuzmenko O., Yarovenko H. Innovations in the Risk Management of the Business Activity of Economic Agents. Marketing and Management of Innovations. 2018. Vol. 4. Pp. 221–233.

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕРГОПАК"

#31364122

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік

2022 рік

2021 рік

2020 рік

Дата звіту	10.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Луценко Лариса Іванівна
КАТОТТГ	UA32140030010045925
Кількість працівників	399

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	27 245.00	25 756.00
первісна вартість	1001	34 541.00	34 676.00
накопичена амортизація	1002	7 296.00	8 920.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	230 691.00	227 011.00
первісна вартість	1011	463 144.00	485 928.00
знос	1012	232 453.00	258 917.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	

Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	257 936.00	252 767.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	234 919.00	236 495.00
Виробничі запаси	1101	118 571.00	98 022.00
Незавершене виробництво	1102	10 836.00	19 204.00
Готова продукція	1103	48 022.00	65 449.00
Товари	1104	57 490.00	53 820.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	258 321.00	292 516.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	9 894.00	337.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10 151.00	19 401.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	132 702.00	150 330.00
Готівка	1166	11.00	
Рахунки в банках	1167	132 691.00	150 330.00
Витрати майбутніх періодів	1170	685.00	674.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	13.00	690.00
Усього за розділом II	1195	646 685.00	700 443.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	904 621.00	953 210.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	736 491.00	736 491.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	57 779.00	64 688.00
Додатковий капітал	1410	8.00	8.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	8.00	8.00
Резервний капітал	1415	2 994.00	3 272.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-57 338.00	28 118.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	739 934.00	832 577.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	6 493.00	3 055.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20 488.00	22 386.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	26 981.00	25 441.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 803.00	1 540.00
товари, роботи, послуги	1615	107 955.00	51 374.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 709.00	8 841.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 050.00	3 005.00
розрахунками зі страхування	1625	214.00	90.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 850.00	3 164.00
за одержаними авансами	1635	150.00	137.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 951.00	29 975.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	74.00	71.00
Усього за розділом III	1695	137 706.00	95 192.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	904 621.00	953 210.00

Фінансова звітність за 2023 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	10.06.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Луценко Лариса Іванівна
КАТОТТГ	UA32140030010045925
Кількість працівників	399

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	1 035 828.00	806 010.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	681 474.00	540 849.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий прибуток	2090	354 354.00	265 161.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 892.00	46 644.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	40 244.00	33 658.00
Витрати на збут	2150	215 986.00	175 686.00
Інші операційні витрати	2180		0.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	100 016.00	102 461.00

Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	3 544.00	0.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250		1 645.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	103 560.00	100 816.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-18 104.00	-19 840.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	85 456.00	80 976.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	8 426.00	24 861.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	8 426.00	24 861.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	1 517.00	4 475.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	6 909.00	20 386.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	92 365.00	101 362.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 021 710.00	859 589.00
Витрати на оплату праці	2505	101 925.00	91 826.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	19 626.00	18 424.00
Амортизація	2515	26 165.00	26 144.00
Інші операційні витрати	2520	397 284.00	293 044.00
Разом	2550	1 566 710.00	1 289 027.00

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	17.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Луценко Лариса Іванівна
КАТОТТГ	UA32140030010045925
Кількість працівників	413

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	28 459.00	27 245.00
первісна вартість	1001	34 127.00	34 541.00
накопичена амортизація	1002	5 668.00	7 296.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005		0.00
Основні засоби	1010	219 176.00	230 691.00
первісна вартість	1011	412 807.00	463 144.00
знос	1012	193 631.00	232 453.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	247 635.00	257 936.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	178 184.00	234 919.00
Виробничі запаси	1101	59 706.00	118 571.00
Незавершене виробництво	1102	8 195.00	10 836.00
Готова продукція	1103	60 840.00	48 022.00
Товари	1104	49 443.00	57 490.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	319 994.00	258 321.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	10 497.00	9 894.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 046.00	10 151.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	26 396.00	132 702.00
Готівка	1166	4.00	11.00
Рахунки в банках	1167	26 392.00	132 691.00
Витрати майбутніх періодів	1170	331.00	685.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	11.00	13.00
Усього за розділом II	1195	539 459.00	646 685.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	787 094.00	904 621.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	736 491.00	736 491.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	37 393.00	57 779.00
Додатковий капітал	1410	8.00	8.00
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	8.00	8.00
Резервний капітал	1415	2 994.00	2 994.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-138 314.00	-57 338.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	638 572.00	739 934.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3 892.00	6 493.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19 879.00	20 488.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	23 771.00	26 981.00

Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 993.00	1 803.00
товари, роботи, послуги	1615	105 807.00	107 955.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 855.00	2 709.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 127.00	2 050.00
розрахунками зі страхування	1625	485.00	214.00
розрахунками з оплати праці	1630	3 414.00	2 850.00
за одержаними авансами	1635	0.00	150.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	11 120.00	21 951.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	77.00	74.00
Усього за розділом III	1695	124 751.00	137 706.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	787 094.00	904 621.00

Фінансова звітність за 2022 рік

2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Дата звіту	17.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Луценко Лариса Іванівна
КАТОТТГ	UA32140030010045925
Кількість працівників	413

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	806 010.00	939 427.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	540 849.00	672 351.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	265 161.00	267 076.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	46 644.00	1 222.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	33 658.00	47 789.00
Витрати на збут	2150	175 686.00	181 301.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	102 461.00	39 208.00

Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 645.00	2 368.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	100 816.00	36 840.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 840.00	-5 642.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	80 976.00	31 198.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	24 861.00	3 471.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	24 861.00	3 471.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	4 475.00	625.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	20 386.00	2 846.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	101 362.00	34 044.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	859 589.00	910 839.00
Витрати на оплату праці	2505	91 826.00	121 571.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 424.00	22 669.00
Амортизація	2515	26 144.00	30 289.00
Інші операційні витрати	2520	293 044.00	401 391.00
Разом	2550	1 289 027.00	1 486 759.00