

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

Гобашевська М.О.

(підпис) (ПБ завідувача кафедри)

«29» грудня 2023р.

**ТЕМА: «УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій і  
адміністрування»

Пономарьов Олександр Леонідович  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Ткаченко Олена Георгіївна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Хамініч С.Ю., д.е.н., професор, професор  
кафедри аналітичної економіки та менеджменту  
Дніпропетровського державного університету  
внутрішніх справ

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою 82 В

Секретар ЕК

«17» січня 2024 р.

Київ-2024

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент,

(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППІ завідувача кафедри)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Пономарьов Олександр Леонідович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління господарською діяльністю підприємства та шляхи його удосконалення

керівник роботи к.е.н., доцент Ткаченко Олена Георгіївна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня

2023 року № 129

2. Строк подання здобувачем роботи 29 грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи - розробка інструментарію для вдосконалення системи управління господарською діяльністю ТОВ «ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ».

Об'єкт дослідження - процес здійснення і управління господарською діяльністю підприємства

Предмет дослідження: система управління господарською діяльністю підприємства та шляхи її удосконалення.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи системи управління господарською діяльністю підприємства

1.1. Поняття системи управління підприємством та особливості її структури

1.2. Методологія формування системи управління підприємством

Розділ 2. Аналіз системи управління ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

2.2. Аналіз фінансового стану та результатів господарювання підприємства

2.3. Оцінка ефективності системи управління на підприємстві

Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи управління господарською діяльністю ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

3.1. Оптимізація управлінської структури на підприємстві

3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

## 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	20.09.23 <i>ВБ</i>	<i>Алч</i> 20.09.23
Розділ 2	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	20.09.23 <i>ВБ</i>	<i>Алч</i> 20.09.23
Розділ 3	Ткаченко О.Г., к.е.н., доцент	20.09.23 <i>ВБ</i>	<i>Алч</i> 20.09.23

6. Дата видачі завдання «20» вересня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 01.09.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.09.2020	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.09.2023-16.10.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 16.10.2023	
7.	Переддипломна практика	25.09.2023 -13.10.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	16.10.2023-05.12.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 05.12.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.12.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.12.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024-17.01.2024	

Здобувач *Алч*  
(підпис)

Пономарьов О.Л.  
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи *ВБ*  
(підпис)

Ткаченко О.Г.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Поняття системи управління підприємством та особливості її структури.....	8
1.2. Методологія формування системи управління підприємством ..	15
Висновки до розділу 1 .....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" .....	24
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ«Володимирська фабрика гофротари».....	24
2.2. Аналіз фінансового стану та результатів господарювання підприємства.....	26
2.3 Оцінка ефективності системи управління на підприємстві .....	33
Висновки до розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" .....	52
3.1. Оптимізація управлінської структури на підприємстві .....	52
3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» .....	58
Висновки до розділу 3 .....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

Управління господарською діяльністю підприємства є ключовим аспектом успішності та стабільності будь-якого сучасного бізнесу. В умовах постійних змін в економічному середовищі та конкурентному ринковому ландшафті питання ефективного управління стає надзвичайно актуальним. Ця кваліфікаційна робота присвячена дослідженню системи управління господарською діяльністю підприємства та пошуку шляхів її подальшого удосконалення.

Актуальність теми обумовлена складністю сучасного бізнес-середовища, де підприємства повинні ефективно реагувати на зміни, вдосконалювати свої процеси та досягати стратегічних цілей. Управління господарською діяльністю вимагає постійного аналізу, планування та прийняття обґрунтованих рішень.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка інструментарію для вдосконалення системи управління господарською діяльністю ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ".

Для досягнення цієї мети передбачено розв'язання наступних задач:

розглянути основні поняття системи управління підприємством і визначити основні складові та структурні елементи системи управління;

розглянути методологічні підходи до формування системи управління підприємством, визначити переваги і недоліки різних типів організаційних структур;

описати основні характеристики та галузеву приналежність ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ";

провести детальний аналіз фінансових показників ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" за звітний період і оцінити фінансовий стан підприємства, його ліквідність, рентабельність та інші показники;

оцінити ефективність функціонування системи управління ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" і її впливу на господарську діяльність підприємства;

запропонувати конкретні рекомендації та заходи для покращення управління господарською діяльністю ТОВ "Володимирська фабрика гофротари".

Об'єкт дослідження - процес здійснення і управління господарською діяльністю підприємства.

Предмет дослідження: система управління господарською діяльністю підприємства та шляхи її удосконалення.

Методологічну основу дослідження склали загально-наукові методи, а саме системний підхід, метод групування, методи економічного аналізу, графічного моделювання організаційних структур, візуалізації фінансових показників підприємства, індуктивний метод пошуку шляхів вирішення проблем управління господарською діяльністю підприємства.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації із означеної теми, національні законодавчі і нормативні матеріали іакти, фінансова звітність підприємства, наукові публікації в періодичних видань, навчальна література та інші дослідження у сфері правління господарською діяльністю підприємства.

Дослдження проведено за матеріалами діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Володимирська фабрика гофротари» (ТОВ "Володимирська фабрика гофротари"). Це підприємством зареєстроване українським органом державної реєстрації під кодом ЄДРПОУ 38485617. Підприємство було засноване та отримало державну реєстрацію 25 лютого 2013 року.

Основною формою власності є недержавна, що вказує на те, що підприємство є приватним.

Основні види діяльності ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" включають виробництво паперу та картону, виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно сприяє покращенню управління господарською діяльністю підприємства, сприяє його фінансовій стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку в умовах ринкового середовища.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Поняття системи управління підприємством та особливості її структури**

У сучасних умовах бізнесу, де конкуренція надзвичайно висока і непередбачуваність ринкових умов стає нормою, система управління підприємством стає ключовим інструментом для досягнення успіху та стійкості.

У сучасному бізнес-середовищі систему управління підприємством розглядають як складну конструкцію, що містить сукупність принципів, прийомів та механізмів обробки та передачі інформації, прийняття управлінських рішень, організації планування, мотивації, стимулювання та контролю діяльності. Ця система має важливе значення для досягнення успіху та стійкості підприємства в умовах постійних змін на ринку та конкурентної боротьби.

У сучасних умовах систему управління підприємством можна розглядати як структуру управління, яка містить всі можливі внутрішні та зовнішні взаємодії між її складовими частинами. Ця структура має бути гнучкою та адаптивною, щоб дозволити системі реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Основними складовими системи управління підприємством є [12]:

**Опис бізнес-процесів:** Визначення всіх дій і процесів, які відбуваються в ході реалізації стратегії та політики підприємства.

**Планування:** Розробка стратегічних та тактичних планів, визначення цілей та завдань для досягнення успіху.

**Організація:** Створення оптимальної структури організації, розподіл завдань та визначення ролей та відповідальності.

**Мотивація та стимулювання:** Заходи для мотивації персоналу до досягнення цілей та виконання завдань.



Контроль та оцінка: Моніторинг діяльності, аналіз результатів та визначення відхилень від планів.

Внутрішні та зовнішні взаємодії: Врахування всіх взаємодій, взаємовпливів та взаємозв'язків між елементами системи та зовнішніми стейкхолдерами.

Слід відзначити, що систему управління підприємством можна розглядати не лише як організаційну структуру, але і як систему взаємодій індивідів та груп, що утворюють цілісність. Оскільки управління в основному націлене на персонал, то професійні, соціально-психологічні та духовні аспекти діяльності людей формують соціальну орієнтацію системи управління підприємством [7].

Метою системи управління є створення управлінської структури та реалізація сукупності управлінських впливів для успішного функціонування об'єкта управління в умовах змінного зовнішнього середовища. Система управління розробляється з метою забезпечити ефективність та стійкість підприємства в складних умовах сучасного бізнесу.

Для досягнення успіху в управлінні, система повинна дотримуватися таких принципів:

Ієрархічність: Розподіл функцій управління по вертикалі.

Комплексність: Врахування всіх аспектів та взаємозв'язків між елементами системи.

Економічність: Зменшення витрат ресурсів при досягненні максимальної ефективності.

Оперативність: Прийняття рішень вчасно та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Оптимальність: Баланс управлінських функцій без дублювання.

Науковість: Використання наукових підходів та досягнень.

Автономність: Раціональна автономія роботи елементів системи.

Прозорість та чіткість: Збереження концептуальної єдності.

Гнучкість (адаптивність): Прискорена адаптація до змін умов функціонування.

Безперервність: Орієнтація на довготермінове та безперебійне функціонування.

Побудова ефективної системи управління допомагає підприємствам адаптуватися до складних умов ринкової економіки та досягати своїх стратегічних цілей.

При розробці системи управління підприємством важливими є принципи, які повинні взаємодіяти між собою, а також урахувати умови функціонування. Підвищення результативності системи управління можливе завдяки правильному застосуванню цих принципів.

Структура управління — це організована сукупність взаємозв'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Організаційна структура визначає, як розподілені завдання по підрозділах, визначає ролі та відповідальність працівників. Кожен підрозділ на підприємстві створений для виконання конкретних функцій і має свої права та обов'язки [11].

Розмір системи визначається кількістю її елементів і зв'язків між ними, а складність — різноманітністю та неоднорідністю властивостей елементів та їх зв'язків. При великому розмірі та складності системи може зростати важкість управління, але з іншого боку, ця система може бути більш ефективною у досягненні поставлених цілей.

Управління — це цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління, спрямований на зміну стану об'єкта чи суб'єктів. Основними характеристиками управління є:

Цілеспрямованість: Управління має бути спрямованим на досягнення конкретних цілей та завдань.

Ієрархія: В системі управління існує ієрархічна структура, де різні рівні відповідають за різні функції та завдання.

Інформація: Інформація є ключовим елементом управління, оскільки вона передає необхідну інформацію між суб'єктом і об'єктом управління.

Планування та контроль: Управління містить планування дій та контроль за їх виконанням.

Принципи побудови системи управління підприємством допомагають забезпечити її ефективність та адаптивність до змінних умов. Структура, розмір і складність системи визначаються специфікою конкретного підприємства. Ці принципи допомагають досягти успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки та досягти стратегічних цілей.

Управління підприємством передбачає виконання чотирьох основних функцій: планування, організації, мотивації й контролю.

Планування визначає цілі діяльності підприємства й обирає найбільш ефективні методи та засоби для їх досягнення. Важливою частиною планування є прогнозування можливих напрямків розвитку та створення стратегічних планів. Підприємство повинно аналізувати свої можливості, оцінювати свої переваги й недоліки, а також враховувати зовнішнє середовище, такі як економічні умови, законодавство, конкуренція, технологічні зміни й інші фактори [3].

Організація містить створення структури підприємства і забезпечення всіма необхідними ресурсами, такими як персонал, обладнання, фінанси й матеріали. Ця функція створює умови для досягнення цілей організації. Важливо правильно організувати роботу персоналу, щоб досягти більшої ефективності.

Мотивація — це процес стимулювання працівників для досягнення цілей організації. Керівники мають створити умови, що спонукають працівників до активної діяльності та прояву їхніх здібностей і професійного зростання. Важливо враховувати потреби й мотиви працівників, щоб створити для них стимулююче робоче середовище.

Контроль — це функція управління, яка передбачає оцінку й аналіз ефективності результатів роботи організації. Вона містить встановлення

стандартів, вимірювання досягнутих результатів, порівняння їх з планами й коригування стратегій у випадку необхідності. Контроль допомагає підприємству зберігати правильний напрямок і досягати своїх цілей.

Система управління підприємством — це складна структура, що об'єднує принципи, механізми обробки інформації, планування, а також систему мотивації й контролю. Ця система базується на методології управління, структурі організації, процесі управління та техніці управління. Її ефективність залежить від виконання всіх функцій управління і врахування всіх аспектів діяльності підприємства[9].

Управління підприємством передбачає наявність структури, яка складається з функціональної та організаційної складових, а також схеми організаційних відносин і структури персоналу (рис. 1.1).

**Функціональна структура:**

Містить необхідну кількість керівників з відповідним рівнем кваліфікації.

Повинна відповідати професійній підготовці кадрів для їх посад.

Забезпечує швидку адаптацію персоналу до змін та сприяє творчому підходу до виконання завдань.

**Організаційна структура:**

Визначає структуру підприємства і забезпечує необхідними ресурсами, такими як персонал, обладнання, фінанси й матеріали.

Оптимізує розподіл функцій управління і має відокремленість функцій управління у кожному підрозділі.

Налагоджує міжфункціональні зв'язки для ефективної взаємодії.

**Схема організаційних відносин:**

Відображає рівень впливу керівників на інтереси працівників.

Повинна відповідати цілям підприємства і впливати на остаточні результати діяльності.

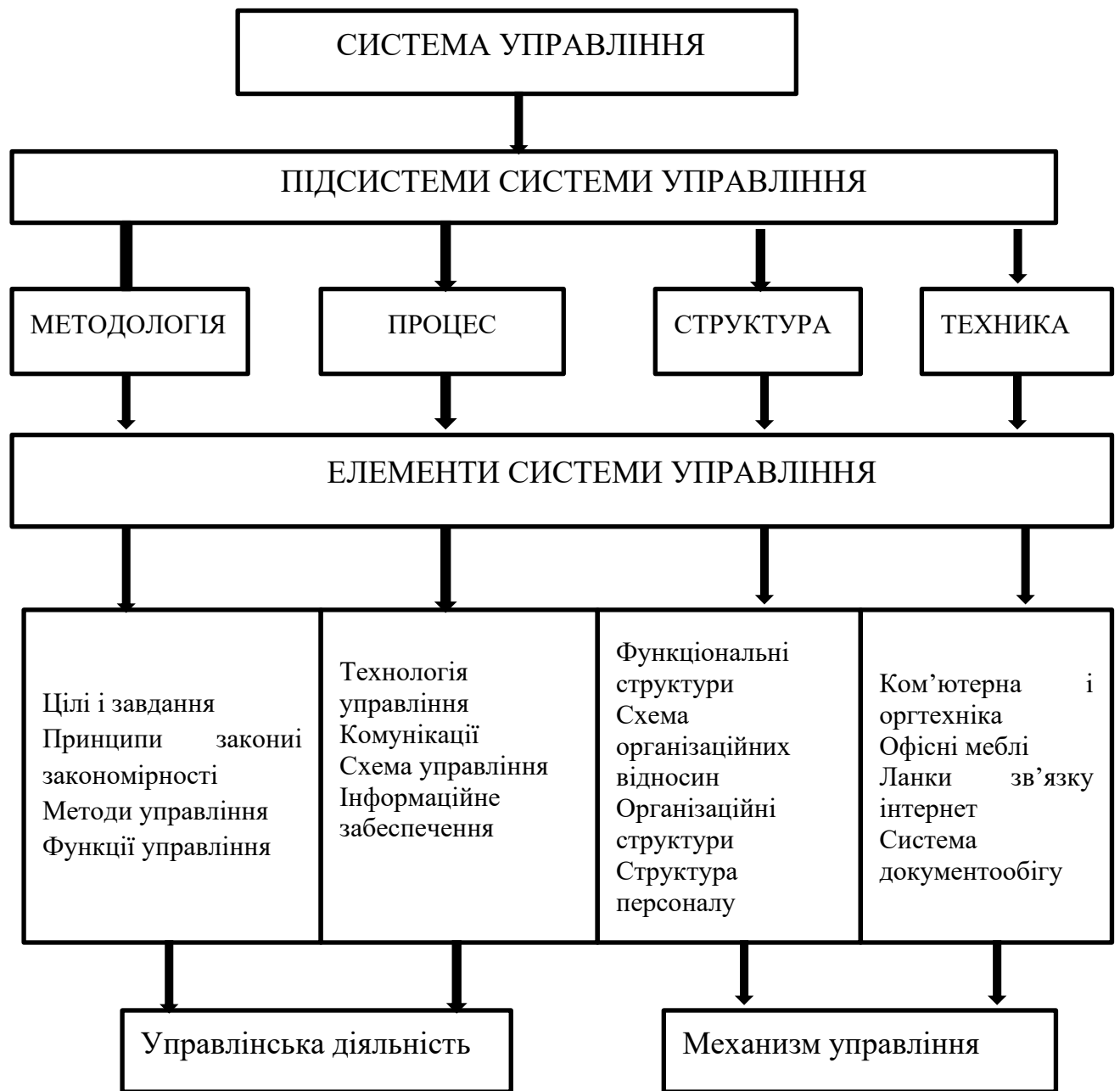


Рис. 1.1. Складові системи управління підприємством

Структура персоналу:

Визначає кількість та якість персоналу для досягнення цілей підприємства.

Крім того, система управління підприємством включає інші складові, такі як методологія, процес, техніка та інформаційне забезпечення. Ці

компоненти взаємодіють між собою і формують управлінську діяльність та механізм управління підприємством.

Методологія управління включає цілі, завдання, принципи, закони та методи управління.

Процес управління — це система комунікацій та технологія управління, включаючи розробку і реалізацію управлінських рішень.

Техніка управління включає комп'ютерну та організаційну техніку, мережі зв'язку та систему документообігу.

Інформаційне забезпечення вимагає наявності, вірогідності та повноти необхідної інформації для роботи підприємства, а також своєчасного отримання цієї інформації.

Комплексна взаємодія всіх цих складових системи управління забезпечує її ефективність і продуктивність. Врахування цих компонентів є важливим для успішного управління підприємством.

Управління підприємством — це складний процес, який містить ряд важливих функцій. Планування, організація, мотивація і контроль — ці функції допомагають підприємству досягти своїх цілей і забезпечити ефективну діяльність. Система управління підприємством базується на принципах, методах і механізмах, які забезпечують правильне функціонування організації. Розуміння цих функцій та їх взаємозв'язку є важливим для успішного управління підприємством [4].

Система управління підприємством — це складний інструмент, який допомагає досягати успіху та стійкості в умовах сучасного бізнесу. Її структура містить ієрархічну організацію, функціональні підсистеми, принцип ланцюга командування та використання сучасних технологій. Знання цих особливостей допомагає підприємствам ефективно керувати своєю діяльністю і досягати стратегічних цілей.

## 1.2. Методологія формування системи управління підприємством

В сучасному динамічному світі, де підприємства змушені стикатися з безліччю викликів і конкуренцією, важливо мати систему управління, яка допоможе досягти успіху і забезпечити стійкий розвиток. Методологія формування системи управління підприємством стає ключовим інструментом для досягнення цих цілей.

Першим і найважливішим кроком у створенні системи управління є визначення чіткої мети й конкретних цілей. Підприємство повинно визначити, що саме воно прагне досягти за допомогою системи управління. Це може бути покращення ефективності виробництва, зменшення витрат, збільшення прибутковості або інші конкретні цілі [2].

Після визначення цілей, підприємство повинно ретельно проаналізувати свій поточний стан. Це містить оцінку процесів, ресурсів, персоналу і внутрішнього середовища підприємства. Аналіз допомагає виявити слабкі та сильні сторони підприємства і визначити, що потрібно покращити.

На основі визначених цілей і аналізу поточного стану, підприємство розробляє стратегію для досягнення цих цілей. Ця стратегія повинна містити конкретні дії, терміни й відповідальних осіб.

На цьому етапі підприємство формує структуру управління, визначаючи ролі й відповідальність кожного підрозділу і співробітника. Важливо забезпечити внутрішню взаємодію і звітність між всіма рівнями управління.

Після створення системи управління, необхідно провести процес впровадження і навчання персоналу. Це може містити проведення тренінгів, розробку нових процедур та системи звітності.

Система управління повинна бути постійно моніторена і вдосконалювана. Підприємство повинно встановити ключові показники ефективності й використовувати їх для оцінки досягнення цілей. У разі необхідності систему слід коригувати й вдосконалювати.

Методологія формування системи управління підприємством є важливою складовою успіху в сучасному бізнесі. Правильно розроблена та налагоджена система управління допоможе підприємству досягти своїх цілей і збільшити його конкурентоспроможність на ринку. Головними принципами цієї методології є чітке визначення мети, аналіз поточного стану, розробка стратегії та постійне вдосконалення [9].

Лінійні зв'язки є одним з найпростіших видів взаємодії в організаційній структурі управління (рис. 1.2). Вони визначаються прямим передаванням керівними розпорядженнями та вказівками від менеджера найвищого рівня до виконавця на пряму. У такій системі інформація та вказівки рухаються відгори вниз, і виконавці підкоряються керівництву своїх надзвичайних начальників безпосередньо.



Рис. 1.2 Лінійний тип організаційної структури управління

Функціональні зв'язки натомість визначають взаємодію між виконавцем та менеджерами різних рівнів та спеціалізацій без прямого підпорядкування одного одному. Такі зв'язки створюються для того, щоб різні частини організації співпрацювали між собою та координували свою роботу.





Рис. 1.3 Функціональний тип організаційної структури управління

(Джерело 34,37)

Функціональні організаційні структури управління мають свої переваги та недоліки, які важливо враховувати при їх впровадженні:

Переваги:

Спеціалізована експертиза: Фахівці, які працюють у функціональних підрозділах, можуть розвивати глибоку експертизу у своїй області, що дозволяє їм ефективно вирішувати завдання і завдяки цьому підвищується якість роботи.

Контроль над спеціалізованими завданнями: Функціональні підрозділи можуть краще керувати й контролювати виконання специфічних завдань та процесів.

Ефективність повторюваних завдань: Функціональні структури дозволяють створити оптимізовані процеси для повторюваних завдань, що сприяє збільшенню продуктивності та зниженню витрат.

Гнучкість в реакції на зміни: Функціональні підрозділи можуть легше адаптуватися до змін у специфіці ринку або технології, оскільки вони зосереджені на конкретних функціях.

Недоліки:

Складність координації: При наявності декількох функціональних підрозділів, необхідно враховувати й підтримувати постійний обмін інформацією та координацію між ними.

Подвійне підпорядкування: Працівники можуть опинитися в ситуації подвійного підпорядкування, коли їм доводиться відповідати перед декількома керівниками, що може створювати конфлікти та ускладнювати управління.

Відсутність стратегічного бачення: Функціональна спеціалізація керівників може призвести до обмеженого стратегічного бачення та формування дрібних рішень, орієнтованих на власну функціональну область.

Сприйняття внутрішніх конфліктів: Різні функціональні підрозділи можуть конкурувати між собою, що може призвести до внутрішніх конфліктів та затримок у роботі [11].

Помилкові рішення через вузьку спеціалізацію: Функціональні спеціалісти можуть приймати рішення, не враховуючи загального стратегічного бачення бізнесу, що може призвести до помилок та недооцінки впливу їх рішень на всю організацію.

Важкість управління завданнями, що потребують співпраці різних функціональних підрозділів: Деякі завдання можуть вимагати співпраці різних функціональних областей, і це може бути важко здійснити в умовах функціональної структури.

Урахування цих переваг та недоліків допоможе визначити, чи підходить функціональна організаційна структура управління конкретній організації та допоможе виявити способи її вдосконалення.

Міжфункціональні зв'язки виникають між управлінцями одного рівня управління, і вони не включають прямого підпорядкування одного одному. Це може бути спільна робота або обмін інформацією між різними функціональними підрозділами на одному рівні.

Сполучення цих типів зв'язків та елементів організаційної структури управління формує загальну організаційну структуру.

У лінійній структурі управління вся ієрархія будується на принципі послідовності: кожен підлеглий має одного керівника, і весь ланцюг командування є відомим і простим. Це робить управління зручним і

ефективним, зменшує можливість конфліктів та непорозумінь. Однак, лінійна структура має свої недоліки, зокрема, вимагає від керівників великого досвіду та компетентності у всіх сферах діяльності, і може стати неефективною в умовах швидкозмінюючогося середовища бізнесу [16].

Лінійно-функціональна структура включає функціональних фахівців, які допомагають в прийнятті управлінських рішень та обробці інформації. Це дозволяє розподілити відповідальність за виконання функцій і фахових завдань між спеціалізованими групами. Така структура може сприяти більш ефективній координації та співпраці між різними функціональними областями в організації.

Функціональна структура управління передбачає розподіл адміністративно-управлінської роботи між окремими фахівцями у складі апарату управління. Це дозволяє спеціалізованим менеджерам зосередитися на конкретних аспектах управління. Однак такий підхід може призвести до труднощів у координації та уповільнити процеси прийняття управлінських рішень [18].

Дивізіональна структура управління, яка часто зустрічається в корпораціях та великих підприємствах, передбачає централізоване розташування корпоративних функцій управління, зокрема, стратегічного планування, моніторингу та аналізу. Це дозволяє менеджерам на рівні виконавчих підрозділів концентруватися на організації та контролі виробничих процесів і забезпечує більш ефективну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі. Проте така структура може призвести до збільшення витрат на управління.

Матричне управління виявляє свою доцільність у підприємств, які займаються роботою над окремими проектами. У цьому випадку створюються тимчасові проектні групи з постійних працівників підприємства, які беруть участь у проекті та після його завершення повертаються до своїх основних обов'язків. Матрична структура відзначається високою гнучкістю та спрямованістю на інновації.

На практиці часто застосовують комбіновані структури управління, які поєднують в собі різні аспекти функціональних, дивізіональних і матричних підходів.

При формуванні системи управління підприємством важливо враховувати, що підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з навколишнім середовищем. Тому належить проводити дослідження зовнішнього середовища для забезпечення успішного управління.

Переваги комбінованих структур управління:

Висока компетентність спеціалістів, які спеціалізуються на конкретних функціях.

Можливість будувати структуру управління відповідно до обраної стратегії бізнесу.

Оптимальне узгодження спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Недоліки комбінованих структур управління:

Імовірність недостатньої гнучкості в процесі розв'язання нових завдань.

Складнощі в узгодженні та коригуванні діяльності функціональних підрозділів при впровадженні нових програм.

Необхідність залучення керівників вищого рівня до реалізації внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій, що може бути не завжди виправданим.

Труднощі у формуванні та створенні складної вертикальної компоненти системи управління.

Комбіновані структури управління мають свої переваги, але вимагають детального розроблення та управлінських навичок для ефективного функціонування.

Зовнішнє середовище підприємства включає різноманітні зовнішні чинники та умови, які впливають на його діяльність. Це містить партнерів, конкурентів, споживачів, державні органи, інфраструктуру, громадські

організації та природне середовище. Залежно від масштабу впливу, зовнішнє середовище поділяється на мікросередовище та макросередовище[28].

Мікросередовище визначається сферою впливу постачальників, клієнтів, конкурентів та інших структур, що безпосередньо впливають на бізнес, і водночас наша діяльність впливає на них.

Макросередовище включає вплив факторів, які не безпосередньо взаємодіють з підприємством, але можуть мати значущий вплив. Серед таких факторів варто виділити демографічні, економічні, природні, політичні, науково-технічні та міжнародні аспекти.

Ефективна система управління підприємством повинна бути спрямована на обмеження негативного впливу зовнішніх чинників та використання можливостей ринку. Взаємодія з зовнішнім середовищем підприємства є постійним процесом і може призводити до деградації або розвитку компанії. Організаційна функція управління важлива для інтеграції різних частин підприємства та їх спільного функціонування у системі управління бізнесом.

Ця система містить визначення мети та місії підприємства, структурування завдань, розподіл відповідальності та рівнів управління, створення сприятливого робочого оточення, формування ефективної комунікаційної системи та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Управління підприємством стає можливим завдяки взаємодії всіх цих компонентів і дозволяє підтримувати рівновагу з оточенням, забезпечувати стійкість та розвиток бізнесу.

Результатами впровадження організаційної функції управління є формування виробничої структури, структури менеджменту, планів та схем взаємодії між підрозділами, установлення управлінських функцій, підфункцій, робіт та операцій, а також визначення прав та обов'язків управлінських органів та посадових осіб. Організаційна функція також включає розробку положень та інструкцій для внутрішнього використання та процес прийому на роботу нових співробітників. Розподіл повноважень між різними рівнями управління

дозволяє керівникам вищого рівня делегувати завдання та координувати їх виконання [15].

Делегування — це ключовий інструмент управління, який дозволяє керівництву передавати завдання співробітникам для досягнення організаційних цілей. Процес делегування перетворює працівника в керівника, оскільки він приймає на себе відповідальність за виконання завдань, які раніше були віднесені до обов'язків менеджера.

Делегування можливе лише за умови, що співробітник приймає на себе відповідальність за виконання завдань. Важливо розрізняти делегування повноважень та відповідальності, оскільки відповідальність не може бути передана іншій особі. Правила, процедури та політика організації допомагають визначити межі повноважень та створюють чіткість у роботі.

Формування ефективної системи управління підприємством є ключовим для зміцнення його конкурентних позицій та підвищення ефективності. Цей процес має охоплювати всі аспекти підприємства, забезпечувати оптимальне використання ресурсів і сприяти розвитку підприємства.

У будь-якому випадку вибір структури управління повинен відповідати потребам та специфіці конкретної організації, і кожен тип має свої переваги та недоліки, які слід враховувати при прийнятті рішення.

## Висновки до розділу 1

В даному розділі були розглянуті теоретичні та методологічні аспекти системи управління господарською діяльністю підприємства. Важливо відзначити, що система управління є ключовим компонентом успішного функціонування будь-якого підприємства.

Однією з основних концепцій управління є системний підхід, який передбачає розгляд організації як системи, що складається з взаємозалежних

елементів. Цей підхід дозволяє збалансувати роботу всіх підрозділів та функцій підприємства для досягнення загальних цілей.

Управління господарською діяльністю підприємства включає в себе такі ключові аспекти, як планування, організація, координація, контроль і делегування повноважень. Вони спільно сприяють досягненню стратегічних та оперативних цілей.

Ефективне управління вимагає забезпечення чіткої системи комунікації, розподілу повноважень та визначення правил та процедур. Всі ці аспекти сприяють збалансованому та спрямованому на результат управлінню підприємством.

Особливу увагу слід приділити адаптації системи управління до змін у зовнішньому середовищі та забезпеченню гнучкості та інноваційності. Сучасні умови ринку вимагають постійного аналізу та адаптації стратегій управління.

Розділ надав важливий теоретичний фундамент для розуміння сутності та складових системи управління підприємством. Дані концепції та методи допоможуть підприємствам досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ"

### 2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ«Володимирська фабрика гофротари»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Володимирська фабрика гофротари" було засноване 25 лютого 2013 року у місті Нововолинськ, Волинська область, Україна [51].

Головною метою діяльності ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" є виробництво картону та паперу, а також отримання прибутку від комерційної діяльності.

Детальніша загальна характеристика цього підприємства подана у таблиці 2.1 [51].

Таблиця 2.1

#### Загальна характеристика ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Володимирська фабрика гофротари»
Скорочена назва	ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ"
Код ЄДРПОУ	38485617
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності:	недержавна
Державна реєстрація:	дата державної реєстрації 25.02.2013 р.
Основні види діяльності:	17.12 Виробництво паперу та картону; Інші: 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари; 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 46.77 Оптова торгівля відходами та брухтом.
Розмір статутного капіталу	20300000,00 грн.

Джерело. Побудовано на основі даних підприємства



Товариство з обмеженою відповідальністю "Володимирська фабрика гофротари" спеціалізується на виробництві гофрованої тари, використовуючи сучасні технології та обладнання. Вони виробляють гофровані коробки, листи гофрокартону, палети та інші упаковочні матеріали.

Ця компанія пропонує широкий асортимент гофрованої тари, призначеної для упаковки та транспортування різних видів товарів. Вони також надають послуги зі складання та пакування гофрованої тари на місці роботи клієнта, що допомагає оптимізувати логістичні процеси.

Підприємство активно використовує сучасні технології друку на гофрокартоні для створення привабливих дизайнів на упаковці, що робить їхню продукцію більш привабливою для клієнтів.

Завдяки високій якості продукції та широкому асортименту, ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" задовольняє потреби клієнтів у різних галузях промисловості та готове надавати консультації та допомогу щодо вибору найкращого рішення для упаковки їхніх товарів.

ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" є сучасним і добре устаткованим підприємством, яке має власний самостійний баланс та здійснює розрахункові операції через рахунки в банках. Вони також володіють різноманітними атрибутами, такими як кругла печатка, штамп, фірмові бланки, товарний та фірмовий знак, емблема, які ідентифікують їх на ринку.

Підприємство дотримується всіх податкових та фінансових зобов'язань перед законодавством України та є платником податків та обов'язкових платежів. Вони також використовують сучасну обчислювальну техніку та програмне забезпечення, такі як 1С: Бухгалтерія 8.2, М.Е.Док, Microsoft Office 2010 та інші, для автоматизації облікових, аналітичних та контрольних процесів.

Майно підприємства включає в себе основні засоби, обігові кошти та цінності, які відображені в їхньому балансі. Всі ці фактори свідчать про те, що ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" є стабільним та організованим

підприємством, готовим надавати якісну продукцію та послуги своїм клієнтам.

## 2.2. Аналіз фінансового стану та результатів господарювання підприємства

Аналіз фінансового стану є важливим інструментом в управлінні та прийнятті рішень в різних сферах діяльності, включаючи бізнес, фінанси, економіку, науку, громадську діяльність і багато інших. Основною метою аналізу є отримання об'єктивної інформації і висновків на основі доступних даних для прийняття обґрунтованих рішень та визначення наявних проблем чи можливостей.

Проведемо аналіз діяльності ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" з оцінки основних економічних показників за 2020-2022 рр.(таб. 2.2) (Додаток А-В).

Таблиця 2.2  
Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

№	Показники	Рік		Абсол. відхил.			Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Власний капітал, тис. грн	18000	20300	20300	2300	0	12,78	0,00
2	Обсяг товарної продукції, тис. грн	171382	262621	320459	91239	57838	53,24	22,02
3	Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	188862	284302	344764	95440	60462	50,53	21,27
4	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	172128	262855	317069	90727	54214	52,71	20,63
5	Валовий прибуток, тис. грн	16734	21447	27695	4713	6248	28,16	29,13

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	5251	7349	7410	2098	61	39,95	0,83
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	158	162	169	4	7	2,53	4,32
8	Фонд оплати праці, тис. грн	8117	10109	13002	1992	2893	24,54	28,62
9	Фондовіддача, грн	33,36	42,09	41,65	8,73	-0,44	26,17	-1,05
10	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	5137,34	6240,12	7693,49	1102,78	1453,37	21,47	23,29
11	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	10016	12247	28247	2231	16000	22,27	130,64
12	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	44807	59611	43284	14804	-16327	33,04	-27,39
13	Продуктивність праці, тис. грн./особу	105,91	132,39	163,88	26,48	31,49	25,00	23,79
14	Рентабельність власного капіталу, %	29,17	36,20	36,50	7,03	0,3	24,10	0,83
15	Рентабельність основної діяльності, %	109,72	108,16	108,73	-1,56	0,57	-1,42	0,53
16	Рентабельність підприємства, %	3,05	2,80	2,34	-0,25	-0,46	-8,20	-16,43
17	Дебіторська заборгованість, тис. грн	25364	53808	33497	28444	-20311	112,14	-37,75
19	Кредиторська заборгованість, тис. грн	39635	58104	52297	18469	-5807	46,60	-9,99

Джерело. Розраховано на основі даних підприємства

З аналізу табл. 2.2 можна зробити наступні висновки:

У 2021 році чистий дохід становив 284,302 тис. грн., що на 50,53% більше, ніж у попередньому році. Навіть в умовах війни в Україні, вдалося

збільшити прибуток завдяки збільшенню попиту на паперову продукцію. У 2021 році собівартість зросла на 28,16% у порівнянні з 2020 роком. У поточному році спостерігається подальше збільшення собівартості через збільшення обсягу реалізації паперової продукції.

У 2021 році валовий прибуток становив 21,447 тис. грн., що на 4713 тис. грн. більше, ніж у попередньому році. Ці показники вказують на позитивну динаміку. Також у 2022 році спостерігається зростання валового доходу на 29,13%, що свідчить про збільшення прибутковості ТОВ «Володимирська фабрика гофротари».

Упродовж періоду 2020-2022 років спостерігається зростання чистого прибутку на 0,83% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Цю тенденцію можна вважати позитивною, оскільки доходи перевищують витрати.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 22,27% у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. У 2022 році цей показник зріс завдяки оновленню основних засобів.

Дебіторська заборгованість зросла на 26,48% у 2021 році порівняно з 2020 роком, але у 2022 році спостерігається її зниження на 3,37%. Кредиторська заборгованість зменшилась на 1626 тис. грн. у 2022 році.

У 2022 році було збільшено кількість працівників на 7 осіб.

Середньомісячна заробітна плата зросла на 23,29% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

За рахунок збільшення кількості працівників лише на 7 осіб, вдалося збільшити продуктивність праці на 26,45% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Рентабельність діяльності та власного капіталу зросли, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства у 2022 році.

У цілому, попри виклики, пов'язані зі змінами в економічних умовах та конфліктами, ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» вдалося підвищити свою прибутковість та продуктивність, що свідчить про успішну роботу підприємства.

Наступним кроком буде аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємства, які представлені у табл. 2.3 (Додаток А-В). Після проведення детального аналізу основних фінансових показників можна зазначити, що вони покращилися у 2022 році порівняно з 2021 роком. Основне покращення відбулося у збільшенні чистого прибутку, який зріс на 61 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ТОВ «Володимирська фабрика  
гофротари» за 2020-2022 роки

№	Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
		2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	188862	284302	344764	95440	60462	50,53	21,27
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	172128	262855	317069	90727	54214	52,71	20,63
3	Валовий прибуток, тис. грн	16734	21447	27695	4713	6248	28,16	29,13
4	Інші операційні доходи, тис. грн	1738	1279	2409	-459	1130	-26,41	88,35
5	Адміністративні витрати, тис. грн	4297	5660	7094	1363	1434	31,72	25,34
6	Витрати на збут, тис. грн	4666	5912	9803	1246	3891	26,70	65,82
7	Інші операційні витрати, тис. грн.	1686	1135	3548	-551	2413	-32,68	212,60
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	7823	10019	9659	2196	-360	28,07	-3,59
9	Фінансові витрати, тис. грн	1227	921	605	-306	-316	-24,94	-34,31
10	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	6556	9098	9054	2542	-44	38,77	-0,48
11	Податок на прибуток, тис. грн	1305	1749	1644	444	-105	34,02	-6,00
12	Чистий фінансовий результат, тис. грн	5251	7349	7410	2098	61	39,95	0,83

Джерело. Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

Зауважимо позитивні зміни, такі як зменшення фінансових витрат на 316 тис. грн та зниження суми сплачених податків на 444 тис. грн у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Можна з впевненістю стверджувати, що «ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» покращила свої фінансові результати у 2022 році. Це свідчить про ефективне керівництво та високий рівень командної роботи менеджменту.

У підсумку проведемо аналіз показників фінансового стану досліджуваного підприємства (табл. 2.4-2.7).

Аналіз таблиці показників фінансового стану ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки надає наступні висновки:

1. Аналіз ліквідності підприємства:
  2. 1.1. Коефіцієнт покриття показує, що усі роки він менше за нормативне значення, що свідчить про ризик фінансової нестійкості.
  3. 1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності також нижче за нормативне значення, вказуючи на можливі труднощі в погашенні поточних зобов'язань.
  4. 1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році суттєво зріс і перевищує нормативне значення, що може бути позитивним сигналом.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності підприємства «ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,54	0,47	0,41
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,58	0,56	0,35
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,17	0,27	2,30

Джерело. Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства (таб.2.5):

2.1. Коефіцієнт платоспроможності перевищує нормативне значення в усі роки, що вказує на добру фінансову стійкість.

2.2. Коефіцієнт фінансування в усі роки менше за нормативне значення, що може вказувати на обмежену можливість залучення фінансування.

2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами в усі роки знаходиться в межах нормативного значення.

2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році зменшився, але все ще залишається позитивним.

Таблиця 2.5

Аналіз фінансової стійкості підприємства «ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	1,13	1,03	0,83
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,75	0,64	0,53
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,55	0,56	0,53
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	3,68	4,00	3,33

Джерело. Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

3. Аналіз ділової активності підприємства (таб.2.6):

3.1. Коефіцієнт оборотності активів в усі роки зростає, що свідчить про підвищену ефективність використання активів.

3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2022 році зменшився, що може вказувати на меншу використовність основних засобів.

3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також зростає, що свідчить про покращену ефективність використання власного капіталу.

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності підприємства «ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	243,85	265,95	322,51
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	0,52	0,60	0,26
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	10,49	14,01	16,98

Джерело. Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства

4. Аналіз рентабельності підприємства (таб.2.7):

4.1. Коефіцієнт рентабельності активів в усі роки позитивний, хоча зазнає деякого зниження у 2022 році.

4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу залишається високим і стабільним.

4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції також залишається на високому рівні.

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності підприємства «ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» за 2020-2022 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	6,78	6,87	5,92
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	29,17	36,20	36,50
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	109,72	108,16	108,73

Джерело. Розраховано на основі даних фінансової звітності підприємства



Загальною тенденцією є покращення фінансового стану підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком. Можливою причиною цього покращення може бути ефективне керівництво та збільшення продуктивності праці. Однак слід звернути увагу на низький рівень ліквідності та зменшення коефіцієнта оборотності основних засобів.

Отож, дослідивши загальні фінансові показники діяльності, ми бачимо що в компанії зменшується кількість власних коштів, що в підсумку може призвести до протермінування оплат кредиторам. Також негативною тенденцією є зменшення показників ліквідності та платоспроможності, адже з кожним роком зростає сума кредиторської заборгованості.

Позитивним для компанії є ріст рентабельності продукції, активів та капіталу, що свідчить про прибутковість ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». Керівництво потрібно обдувати ефективні шляхи покращення загального фінансового стану та мінімізувати вплив кредиторів на діяльність компанії.

Загалом середня кількість працівників на ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» складає 169 осіб. Оскільки на підприємстві налагоджена система внутрішньогосподарського зв'язку між відділами, це забезпечує його безперервне і ефективне функціонування [8].

Таким чином, ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» займає досить міцні позиції на ринку. Саме тому розвиток підприємства з проаналізованих аспектів можна вважати задовільним.

### 2.3 Оцінка ефективності системи управління на підприємстві

Ефективне управління на підприємстві визначається здатністю до досягнення стратегічних та операційних цілей. Це охоплює такі аспекти, як фінансова стабільність, ринковий розвиток, задоволеність клієнтів, управління

ресурсами та багато інших. Однак без систематичної оцінки ефективності, компанії можуть не бачити, де саме вони можуть покращити свою діяльність.

Проаналізуємо методи управління у ТОВ «Володимирська фабрика гофротари». Кадрову політику на ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» здійснює спеціально створений відділ кадрів.

Відділ кадрів виконує такі важливі функції, як: адаптація стратегії підприємства в області HR; планування потреби в персоналі; пошук, відбір та найм персоналу; планування структури і вимог до персоналу; планування кар'єри співробітників; підвищення кваліфікації співробітників; переміщення і звільнення персоналу; формування системи мотивації; формування кадрового резерву; підтримка і консультації в області HR; розрахунок заробітної плати та інших виплат; формування та зберігання кадрової документації тощо.

Планування ресурсів – це стратегія підбору, використання, удосконалення та збереження кадрових ресурсів організації [2, с. 50]. Люди є найбільш гнучким інструментом в арсеналі вищого керівництва організації [3, с. 98]. Спеціалісти відділу кадрів ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» застосовують планування персоналу як систематичний процес в області залучення, використання та розвитку персоналу підприємства. Планування персоналу у ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» виступає в якості стратегічної діяльності, маючи на увазі забезпечення ресурсами в довгостроковому періоді.

Наочно дані функції представлені на рис. 2.1.

Це раціональний, спланований захід, що забезпечує: найм відповідного персоналу в необхідній кількості; утримує персонал в межах організації; оптимально використовує кадровий потенціал; збільшує продуктивність персоналу; скорочує працівників в разі потреби.

ПЛАНУВАННЯ	ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕСУРСАМИ	РОЗВИТОК	КОМПЕНСАЦІЯ ТА ПІЛЬГИ	ПІДТРИМКА В ОБЛАСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ	ПЕРЕМІЩЕННЯ ТА ЗВІЛЬНЕННЯ
Проведення планування різного типу (організаційного, кількісного, якісного).	- пошук персоналу; Відбір персоналу; - найм персоналу; - введення в курс роботи.	проведення різних семінарів, тренінгів, навчань.	Дослідження ринку; Дослідження заробітних плат; провадження політики в сфері соціальних допомог.	застосування методів управління персоналом; - моніторинг даного управління.	Переміщення працівника з одного робочого місця на інше; - звільнення.

Рис. 2.1. Функції відділу кадрів ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»  
Примітка. Узагальнено автором

Розглянемо ці процеси більш докладно:

Процес забезпечення підприємства людськими ресурсами має на увазі залучення, пошук, відбір та найманих співробітників. У ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» створена політика по персоналу, що передбачає:

- застосування уніфікованих інструментів в області відбору персоналу;
- єдиний стандарт інформаційної підтримки бренду роботодавця: оголошення про вакансії компанії виглядають однаково у всьому світі;
- участь у виставках / ярмарках вакансій, днях кар'єри для студентів і молодих фахівців;
- робота зі студентськими центрами;
- семінари з планування кар'єри, профорієнтація;
- регіональна програма стажування;
- проєкт «Маркетинг вищих навчальних закладів»;

- публікації у фахових виданнях, виступи на спеціалізованих семінарах, круглих столах і т.д.;
- обмін досвідом, аналіз становища на ринку роботодавців;
- залучення кращих партнерів (агентства з підбору, тренінгові компанії, студентські наукові центри й т.д.);
- опитування думки співробітників (кожні 2 роки);
- підтримка внутрішнього інформаційного поля (філософія компанії, проєкти, поточні процеси, новини).

Звідси випливають і інші функції відділу кадрів підприємства, такі як підтримка в області управління персоналом та переміщення / звільнення працівників.

Управління компенсаціями та соціальними пільгами у ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» включає наступні елементи: розробку і впровадження структури оплати праці; дослідження ринку праці: рівень компенсацій і заробітних плат; оцінку зарплати за посадами; умови перегляду / зміни заробітної плати; механізм розрахунку і виплати заробітної плати та квартальних бонусів; розробку і реалізацію соціальної програми (харчування, обов'язкове і додаткове медичне страхування, страхування життя і страхівка для виїзду за кордон, оплата лікарняних, знижки на фітнес-програми й т.д.).

Водночас не завжди працівники підприємства мають можливість отримувати інформацію в термін і за призначенням, тому що на підприємстві відсутня система електронного документообігу, яка могла б знизити навантаження на співробітників, а також ефективно доводити інформацію за призначенням.

Серед методів економічного впливу на персонал ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» значне місце посідає оплата праці, яка забезпечує зв'язок між результатами праці і її процесом, відображає кількість і складність праці робітників різної кваліфікації. Це основний мотив трудової діяльності і грошовий вимірник вартості робочої сили [3, с. 102]. Заробітна плата

працівників ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» формується з наступних показників:

- посадовий оклад для керівників, фахівців;
- тарифна сітка для працівників (відрядна оплата праці – за фактично виконаний план; погодинна – за фактично відпрацьований час);
- доплати за складність і кваліфікацію, суміщення професій, наднормативна робота;
- доплати за багатозмінний режим роботи (25% годинної тарифної ставки — за роботу у вечірню зміну; 45% годинної тарифної ставки – за роботу в нічну зміну);
- компенсацій за роботу у важких і шкідливих умовах;
- надбавки за інтенсивність праці.

Крім того, працівникам виплачуються компенсації – грошові виплати, встановлені з метою відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових чи інших обов'язків.

Аналіз руху персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» наведено у табл. 2.8. Середньооблікова чисельність працівників з року в рік збільшується. Це є позитивним.

Таблиця 2.8

Показники руху персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	158	162	169	4	7	2,53	4,32
Прийнято протягом року, осіб	5	5	3	0	-2	0,00	-40,00
Звільнено протягом року, осіб, з них:	4	4	1	0	-3	0,00	-75,00
за власним бажанням	4	4	1	0	-3	0,00	-75,00
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,03	0,03	0,02	0	-0,01	0,00	-33,33
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,02	0,02	0,01	0	-0,01	0,00	-50,00

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Прийнято у 2022 році 3 особи, звільнено – 1. Коефіцієнт обороту з прийняття у 2022 році становив 0,03, що на 33,33% менше, аніж у попередньому році.

Коефіцієнт обороту зі звільнення у 2022 році становив 0,01, а у 2020 році 0,03. Таке значення пояснюємо тим, що при збільшенні працюючих, кількість звільнених трохи впливає на значення даного показника.

Вікова структура персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Вік працівника	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	%	2021	%	2022	%	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
До 20 років	25	15,82	25	15,43	25	14,79	0	0	0,00	0,00
20-25 років	49	31,01	50	30,86	53	31,36	1	3	2,04	6,00
25-30 років	32	20,25	32	19,75	36	21,30	0	4	0,00	12,50
30 років і більше	52	32,91	53	32,72	55	32,54	1	2	1,92	3,77
Загальна чисельність працівників	158	100	162	100	169	100	4	7	2,53	4,32

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Найбільша частка серед вікової структури за аналізований період припадає на працівників віком від 30 років і більше (2020 рік – 32,91%, 2021 рік – 32,72%, 2022 рік – 32,54%). Найменша частка серед вікової структури за аналізований період припадає на працівників віком до 20 років (2020 рік – 15,82%, 2021 рік – 14,43%, 2022 рік – 14,79%).

Зростання у віковій структурі відбулися за такими категоріями: 20-25 років у 2022 році на 3 особи; у 2021 році на 1 особу; 25-30 років у 2022 році на 4 особи; 30 років і більше у 2021 році на 1 особу; у 2022 році на 2 особи.

Отже, згідно з наданою інформацією, можна зробити наступні висновки:

За аналізований період (2020-2022 роки) спостерігалася загальна тенденція зниження частки працівників віком до 20 років та зростання частки працівників віком від 30 років і більше.

Найбільша частка працівників у віковій структурі за цей період становила підгрупа працівників віком від 30 років і старших. Ця частка становила від 32,91% у 2020 році до 32,54% у 2022 році.

Найменша частка працівників віком до 20 років, яка складала від 15,82% у 2020 році до 14,79% у 2022 році.

Вікова категорія 20-25 років відзначилася незначним зростанням у 2022 році на 3 особи, в порівнянні з попередніми роками.

Вікова категорія 25-30 років також відзначилася зростанням у 2022 році на 4 особи.

Зростання в категорії 30 років і більше відбулося у 2021 та 2022 роках, по 1 і 2 особи відповідно.

Управлінська структура "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" побудована на лінійно-функціональному принципі, і вона має свої переваги та обмеження.

Спеціалізація функцій у структурі управління "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" означає, що кожен відділ або підрозділ має чітко визначену функціональну область, яку він виконує. Це означає, що спеціалісти, які працюють у кожному відділі, спрямовані на виконання конкретних завдань та функцій, що відповідають їхнім професійним навичкам і знанням.

Спеціалізація дозволяє співробітникам стати експертами у своїй області, оскільки вони мають можливість глибше вивчати й розвивати свої професійні навички в конкретній сфері.

Кожен відділ спрямований на виконання своїх завдань, що допомагає підвищити ефективність та продуктивність в різних сферах діяльності підприємства.

Спеціалізовані відділи здатні зосередитися на якісному виконанні конкретних завдань, що сприяє покращенню якості продукції чи послуг.

Однак спеціалізація функцій може мати свої недоліки:

Різні спеціалізовані відділи можуть конкурувати між собою за ресурси та бюджет, що може призвести до напруги в організації.

Координація між спеціалізованими відділами може бути складною, особливо коли потрібно об'єднати їхні зусилля для досягнення загальних цілей.

Зосередженість на конкретних функціях може зробити підприємство менш гнучким і менш здатним адаптуватися до змін на ринку чи внутрішніх змін.

Отже, спеціалізація функцій має свої позитивні та негативні аспекти, і вибір такої моделі управління повинен враховувати потреби та характеристики конкретної організації.

Стандартизація та формалізація в контексті структури управління "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" відіграють важливу роль і мають свої важливі переваги

**Стандартизація.** Цей процес передбачає розробку і впровадження стандартів, які визначають чіткі правила та процедури для виконання різних завдань та операцій. Стандартизація допомагає забезпечити однакову якість в усіх сферах діяльності підприємства.

**Формалізація.** цей аспект структури означає визначення чітких правил і процедур, які повинні бути дотримані співробітниками при виконанні своїх обов'язків. Формалізація може включати написання інструкцій, розпоряджень, регламентів тощо.

Основні переваги стандартизації та формалізації в структурі управління:

**Якість та послуги.** Завдяки стандартам і формальним процедурам підприємство може забезпечити високу якість продукції чи послуг і виконання стандартів якості.



Ефективність та продуктивність: Стандартизація допомагає узгодити робочі процеси та забезпечити ефективну роботу всіх відділів та підрозділів.

Зменшення помилок: Чіткі стандарти та процедури можуть запобігти помилкам та непорозумінням між співробітниками.

Легше навчання та вдосконалення: Нові співробітники можуть швидше навчитися своїм обов'язкам, оскільки є чіткі інструкції та правила для виконання роботи.

Систематизація та контроль: Стандартизація і формалізація дозволяють легше систематизувати робочі процеси й забезпечити контроль за їхнім виконанням.

Однак, важливо враховувати, що завищена стандартизація та формалізація можуть мати свої недоліки, включаючи:

Бюрократія: Занадто багаті стандарти та формальні процедури можуть призвести до зайвої бюрократії та затримок в прийнятті рішень.

Втрата гнучкості: Перевищена формалізація може обмежити здатність організації адаптуватися до змін у середовищі.

Низька мотивація: Якщо правила і процедури стають занадто обтяжливими, співробітники можуть втрачати мотивацію до виконання роботи.

Отже, стандартизація та формалізація в структурі управління можуть бути корисними для забезпечення якості та ефективності, але важливо збалансувати їхнє застосування, щоб уникнути зайвої бюрократії та втрати гнучкості.

Відсутність дублювання функцій у структурі управління "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" є важливою перевагою лінійно-функціональної організаційної структури. Це означає, що кожна функція або відділ має чітко визначену сферу відповідальності й обов'язки, і не існує ситуації, коли одна і та ж функція або завдання дублюється в кількох відділах чи підрозділах. Ця характеристика має декілька важливих аспектів:

Оптимізація використання ресурсів: Коли функції не дублюються, це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як час, працю, матеріали та фінансові кошти. Співробітники можуть спрямовувати свої зусилля на виконання конкретних завдань, не витрачаючи час на повторення роботи.

Уникнення конфліктів: Дублювання функцій може призвести до конфліктів між відділами або співробітниками, які борються за контроль над певними завданнями. У відсутності дублювання, роль і відповідальність кожного відділу чітко визначені.

Підвищення ефективності: Коли кожен відділ або спеціаліст спрямовує свої зусилля на виконання своїх функцій, це сприяє загальній ефективності підприємства. Немає перекриття чи зайвої роботи, і завдяки цьому досягається кращий результат.

Краща координація: Відсутність дублювання дозволяє краще координувати діяльність різних відділів і підрозділів. Кожен відділ може спеціалізуватися на своїй сфері й допомагати в досягненні загальних цілей підприємства.

Зменшення витрат: Коли функції не дублюються, це може призвести до зменшення витрат на оплату зайвої робочої сили, матеріалів і інших ресурсів.

Таким чином, відсутність дублювання функцій у структурі управління сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню ефективності та зменшенню конфліктів, що робить її важливим аспектом для успішного функціонування підприємства.

Система управління на підприємстві "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" ґрунтується на лінійно-функціональній структурі, яка має свої переваги та особливості. У цій структурі головний керівник, або директор, виступає як лінійний керівник.

Його роль полягає в прийнятті стратегічних рішень та визначенні загальної спрямованості підприємства. Однак для ефективного управління потрібно допомога функціональних замісників, які займають важливі посади у різних сферах діяльності підприємства.

Функціональні замісники головного керівника мають декілька важливих обов'язків та відповідальностей. Вони допомагають у розробці рішень, програм та планів, які сприяють виконанню стратегії підприємства. Їхня роль полягає в технічній підготовці діяльності, розробці варіантів рішень і розв'язання питань, пов'язаних з керівництвом діяльністю.

Один із ключових аспектів роботи функціональних замісників — це спрямування своїх рішень через вище рівень керівництва, щоб довести їх до виконавців на нижчому рівні. Це допомагає забезпечити координацію та консистентність у прийнятих рішеннях.

Окрім того, функціональні замісники генерального директора відповідають за технічний аспект діяльності підприємства, роблять технічну підготовку і розробляють плани дій. Вони також звільняють головного керівника від деяких адміністративних обов'язків, таких як фінансові розрахунки та матеріально-технічне забезпечення.

Організаційна структура підприємства ґрунтується на ієрархічній формі управління, де кожна посада має свої функції, обов'язки, права та відповідальність. Важливо, що на підприємстві не існує перекриття сфер влади та повноважень, і кожен співробітник знає, кому він підпорядкований та на кого може розраховувати для отримання вказівок та підтримки.

Таким чином, на "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" встановлена ієрархічна система управління, де головному керівнику допомагають функціональні замісники у прийнятті стратегічних рішень та технічній підготовці діяльності. Кожна посада має свої чітко визначені функції та відповідальність, що сприяє ефективному управлінню підприємством.

Менеджер відділу збуту і просування на "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" відіграє ключову роль у взаємодії з клієнтами та в розвитку бізнесу. Його обов'язки включають:

Аналіз аудиторії потенційних клієнтів: Менеджер вивчає ринок та визначає потреби потенційних клієнтів, а також їх рівень та спрямованість.

Розробка методів привертання клієнтів: Він розробляє стратегії та методики для залучення нових клієнтів, включаючи рекламу, участь у виставках та презентаціях.

Переговори та укладання договорів: Менеджер зустрічається з потенційними клієнтами, переконує їх у вигідності пропозицій та укладає договори від імені підприємства.

Спілкування та підтримка клієнтів: Він підтримує постійний контакт з існуючими клієнтами та надає їм консультації щодо ефективного використання послуг підприємства.

Моніторинг та аналіз: Менеджер вивчає політику конкурентів та аналізує ринкові тенденції для покращення стратегії збуту.

Документація та звітність: Він підтримує встановлену документацію та готує звітність в установлені терміни.

Ця роль вимагає від менеджера відділу збуту і просування великої відповідальності та навичок у веденні переговорів та підтримці відносин з клієнтами.

Функції бухгалтерського відділу на "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" відіграють важливу роль у фінансовому управлінні підприємством та забезпечують його стабільність та ефективність. Бухгалтерський облік і управлінський облік є ключовими елементами в процесі прийняття управлінських рішень та контролю над фінансовою діяльністю підприємства.

Основні функції бухгалтерського відділу включають:

Формування єдиної економічної політики: Бухгалтерський відділ вивчає стан та тенденції розвитку галузі та спільно з управлінцями підприємства формує єдину економічну політику, спрямовану на досягнення стратегічних цілей.

Організація бухгалтерського обліку: Бухгалтерський відділ відповідає за правильне ведення бухгалтерського обліку фінансових операцій та забезпечує дотримання всіх стандартів та нормативів.

Економічне планування та аналіз: Відділ веде економічне планування, а також аналіз фінансового стану підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Контроль за використанням ресурсів: Бухгалтерський відділ встановлює контроль за ефективним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також збереженням майна підприємства.

Формування цінової політики: Відділ допомагає визначити цінову політику підприємства, враховуючи фінансові можливості та конкурентну ситуацію на ринку.

Бухгалтерський відділ керується законодавством України та іншими нормативними актами, які регулюють фінансову діяльність підприємства. Він також забезпечує внутрішній контроль та звітність, що сприяє стабільності та ефективності бізнесу.

Контроль за ощадливим використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також збереженістю майна підприємства є важливою функцією бухгалтерського відділу "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»". Ця функція передбачає ряд обов'язків та заходів, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності та ефективного використання ресурсів підприємства:

Контроль за проведенням господарських операцій: Бухгалтерський відділ веде контроль за всіма господарськими операціями, включаючи фінансові та матеріальні трансакції, з метою уникнення недоречностей і незаконних витрат.

Економічний аналіз: Відділ проводить аналіз фінансової діяльності підприємства за допомогою бухгалтерського обліку і звітності. Цей аналіз спрямований на виявлення внутрішніх резервів для підвищення ефективності та усунення втрат.

Запобігання нестачам і невиробничим витратам: Бухгалтерський відділ вживає заходів для запобігання нестачам, незаконній витраті коштів та

товарно-матеріальних цінностей, а також порушень фінансового і господарського законодавства.

Дотримання фінансової та касової дисципліни: Відділ забезпечує дотримання встановлених норм і правил витрат, управління коштами, а також правильне списання нестач і заборгованості.

Розробка ефективної документації: Відділ розробляє та впроваджує раціональну систему обліку і документації, що включає сучасні методи та засоби обчислювальної техніки.

Контроль у виробничих підрозділах: Відділ проводить документальні ревізії та контролює організацію бухгалтерського обліку і звітності у виробничих структурах підприємства.

Суворість у фінансових операціях: Головний бухгалтер забезпечує суворий контроль за всіма фінансовими операціями, включаючи розподіл коштів, списання нестач та зобов'язаностей.

Ці заходи сприяють забезпеченню фінансової стійкості та ефективності підприємства, а також дотриманню фінансового та господарського законодавства.

Аналітична робота на підприємстві має на меті обґрунтовано визначити поточні та стратегічні цілі, напрямки, та джерела ресурсів для господарської діяльності, враховуючи попит на ринку. Вона також визначає асортимент продукції, її якість, пріоритети, оптимальну структуру виробництва та очікуваний прибуток. Аналітична робота є важливою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Служба безпеки на підприємстві виконує завдання забезпечення безпеки життєво важливих інтересів фірми в умовах комерційного та підприємницького ризику та конкурентної боротьби. Ця служба самостійно забезпечує організацію захисту економічних інтересів на підприємстві та використовує спеціальні засоби і методи. Служба безпеки співпрацює з дирекцією та іншими підрозділами підприємства для досягнення наступних цілей: ухвалення правильних управлінських рішень, управління системою

безпеки, створення режиму збереження комерційної таємниці, надання допомоги та здійснення контролю за діяльністю всіх функціональних ланок підприємства.

Юрисконсульт на підприємстві є штатним працівником, відповідальним за дотримання законодавства як організацією, так і з боку інших учасників правовідносин. Він гарантує, що всі дії та процедури відповідають вимогам закону.

Відділ збуту та просування є складовою частиною підприємства та відповідає за просування готової продукції на ринок. Це містить формування попиту, обробку замовлень, комплектацію та підготовку продукції до відправлення покупцям, а також відвантаження та транспортування продукції. Організація розрахунків за продукцію також лежить у компетенції цього відділу.

Основними функціями відділу збуту та просування є:

Комплексне вивчення ринку і прогнозування його розвитку.

Прогнозування обсягу продажів по кожному виду продукції.

Розробки поточних, середньострокових і довгострокових планів роботи відділу збуту по кожному виду продукції.

Проведення робіт з удосконалення асортименту продукції для задоволення мінливих потреб і запитів споживачів.

Вивчення та впровадження в практику нових форм і методів збуту продукції.

Збір і аналіз діючих стандартів, міжнародних норм і правил, що стосуються реалізованої продукції.

Коригування планів виробництва з урахуванням реалізації та наявних заявок.

Удосконалення системи контролю та випробувань на основі інформації про якість продукції, що надходить від споживачів.

Сам процес управління маркетингом на підприємстві містить наступні етапи:

Застосування інструментів комплексу маркетингу на підприємстві.

Дослідження ринку для збору інформації про потреби та вимоги споживачів.

Планування маркетингових стратегій і тактик для досягнення мети підприємства.

Контроль за реалізацією маркетингових стратегій і корекція їх в разі необхідності.

Ці функції об'єднуються в процесі управління маркетингом на підприємстві для досягнення успішного розвитку та забезпечення потреб споживачів.

При побудові організаційних структур управління використано функціональний підхід. Цей підхід передбачає, з одного боку, співпрацю різних функціональних підрозділів для досягнення спільної мети. З іншого боку, він передбачає децентралізовану відповідальність за виконання логістичних функцій між різними службами, які можуть мати різні оперативні цілі. Ця децентралізація може призвести до неефективності, якщо не забезпечується відповідна координація між службами.

Необхідна координація між функціональними підрозділами для забезпечення ефективного управління логістикою та досягнення мети організації без зайвих витрат і втрат прибутку.

Аналіз причин невиконання договірних зобов'язань показує, що більшість проблем обумовлена внутрішніми недоліками, особливо відсутністю необхідної координації між службами збуту, постачання, основними і допоміжними відділами, транспортним та складським господарством.

Процес постачання часто проводиться на принципі "не точно вчасно", що призводить до відносних простоїв, коли планові завдання втрачають свою регулюючу роль, і виробляються непотрібні вироби замість необхідних у визначений час. Ці відносні простої сприяють утворенню некомплектних запасів товарів.



Оперативно-календарні плани часто страждають від неузгодженості між процесами споживання і матеріального забезпечення. Матеріальні ресурси закупаються недоцільно, недостатньо вчасно або не в потрібній кількості та якості. Працівники служб постачання також можуть проводити відносні простої, закупаючи все, що доступно, а не те що насправді необхідно на цей час.

Оскільки відсутня чітка дата відвантаження та конкретні терміни для запуску та випуску продукції, складені оперативно-календарні плани постачання часто стають нереалістичними. Зважаючи на велику ймовірність невиконання договорів на закупівлю через відсутність точності та своєчасності в діяльності, такі календарні програми стають ілюзорними.

Необхідно ретельно переглянути та покращити процеси внутрішньої координації та планування, щоб уникнути цих проблем і забезпечити більш ефективне виконання договірних зобов'язань.

Отже, структура управління "ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»" на основі лінійно-функціонального підходу має свої переваги та недоліки, і вибір такої системи повинен враховувати специфіку та потреби конкретного підприємства.

## Висновки до розділу 2

Аналіз платоспроможності підприємства показує, що компанія має стабільну фінансову стійкість і здатність вчасно погашати свої зобов'язання.

Аналіз ділової активності вказує на покращення ефективності використання активів та власного капіталу, але може виникнути необхідність у більш ефективному використанні основних засобів.

Аналіз рентабельності свідчить про стабільно високий рівень рентабельності активів, власного капіталу та продукції, хоча спостерігається незначний спад у 2022 році.

Загальною висновком є те, що ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" має стійкий фінансовий стан і продемонструвало певний ступінь покращення у 2022 році. Однак слід звернути увагу на проблеми з ліквідністю та використанням основних засобів. Компанія може вдосконалити управління своїми ресурсами та продовжити підтримувати високий рівень рентабельності.

З аналізу системи управління ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" видно, що компанія стикається з рядом внутрішніх проблем, які мають негативний вплив на виконання договірних зобов'язань та ефективність виробничих процесів. Основні висновки з аналізу системи управління можуть бути такими:

Внутрішня неузгодженість та відсутність координації між різними відділами та службами, такими як збут, постачання, основні та допоміжні відділи, транспорт і складське господарство, є однією з головних причин невиконання договірних зобов'язань.

Процес постачання проводиться на принципі "не точно вчасно", що призводить до відносних простоїв та утворення некомплектних товарних запасів.

Оперативно-календарні плани постачання є ілюзорними через відсутність чіткої дати відвантаження та конкретних термінів для запуску і випуску продукції.

Важливим фактором є недоцільна закупівля матеріальних ресурсів, які не завжди вчасності, в необхідній кількості та якості.

Потребується покращення у внутрішній координації та плануванні, а також у встановленні чітких термінів та відповідальності для виконання завдань та договірних зобов'язань.

Загальним висновком є необхідність внести суттєві зміни в систему управління компанією, щоб уникнути цих проблем і підвищити ефективність діяльності ТОВ "Володимирська фабрика гофротари". Компанія має працювати над покращенням внутрішньої комунікації, координації і

планування, а також вдосконалення процесів постачання та контролю за виконанням договірних зобов'язань для підвищення своєї конкурентоспроможності та досягнення успіху на ринку.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ"**

#### **3.1. Оптимізація управлінської структури на підприємстві**

Організаційна структура на підприємстві визначається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють основу для ефективного функціонування та розвитку суб'єкта господарювання. Ця структура також визначає особливості організації управлінської діяльності, розподіл та кооперацію менеджерських процесів за конкретними напрямками для досягнення визначених завдань.

При побудові оптимальної структури управління на підприємстві важливо керуватися наступними принципами:

Відповідність організаційної структури стратегії функціонування і розвитку підприємства, щоб забезпечити взаємодію структури з визначеними метами.

Визначеність відповідальності та повноважень кожного працівника та керівника, встановлення їх ролі у системі управління та створення зв'язків як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку, згідно з системним підходом.

Оптимальний розподіл праці між працівниками та управлінськими органами, збереження креативності роботи, дотримання нормативного навантаження та врахування спеціалізації працівників.

Відповідність сформованої структури управління принципам соціальної відповідальності і культурним нормам, що має важливий вплив на мотивацію працівників, розподіл повноважень і відповідальності, а також рівень самостійності виконання завдань персоналом та ступінь контролю з боку менеджерів.

Підтримка балансу між повноваженнями, відповідальністю, функціями і обов'язками керівників для уникнення загальної дисфункції системи управління.

При вдосконаленні організаційної структури суб'єктів господарювання важливими факторами є розмір підприємства та його життєвий цикл. Враховуючи ці принципи, можна забезпечити ефективне управління та досягнення поставлених завдань.

Формування і вдосконалення організаційних структур на підприємстві вимагає врахування низки ключових вимог і принципів для забезпечення ефективного функціонування організації. Ось основні вимоги та принципи, які необхідно враховувати:

Врахування мети бізнесу: Організаційна структура повинна відображати стратегічні цілі та завдання підприємства. Кожен елемент структури повинен сприяти досягненню цих цілей.

Максимальна спрощеність структури: Організаційна структура повинна бути чіткою і не заплутаною, щоб кожен працівник міг легко розуміти свою роль і внесок у роботу підприємства.

Забезпечення передачі інформації: Інформація повинна передаватися вчасно, чітко, об'єктивно та має бути налагоджена система зворотних зв'язків в інформаційних потоках.

Єдина підлеглисть: Накази і розпорядження мають надходити до окремого працівника тільки від одного менеджера, щоб уникнути конфліктів та непорозуміння.

Оптимальна кількість ланок управління: Структура повинна мати оптимальну кількість ланок для ефективного обміну інформацією між нижніми та верхніми рівнями.

Обмеження кількості підлеглих: Кількість підлеглих в одного менеджера повинна базуватися на нормативах управління та контролю в конкретній сфері діяльності.

Чітке координування та розмежування функцій: Необхідно забезпечити чітку координацію і розподіл обов'язків між лінійними керівниками та функціональними службами.

Враховуючи той факт, що підприємство є відкритою системою, структура управління повинна бути сформована так, щоб забезпечити швидку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі й одночасно зберегти керованість організацією. Забезпечуючи ці вимоги та принципи, підприємство може досягти ефективного управління та успішно виконувати свої завдання.

На ринковому середовищі існують фактори, які мають прямий або опосередкований вплив на структуру та функціонування окремих підрозділів підприємства. Служби підтримки співпрацюють з постачальниками сировини, матеріалів і комплектуючих, забезпечуючи їх необхідність. Маркетинговий відділ досліджує вподобання споживачів та клієнтів фірми. Державні структури та організації одержують відповідні звіти від облікових підрозділів. Місцеві органи влади співпрацюють з керівництвом щодо різноманітних проєктів. Акціонери і власники впливають на стратегію підприємства. Громадські організації та громада можуть висловлювати свої погляди. Економічне, екологічне, правове і міжнародне середовище також мають важливий вплив.

Внутрішніми факторами, що впливають на структуру організації, є виробничі процеси, які визначають організацію виробництва та поділ праці. Поділ праці може бути горизонтальним у випадку виробництва одного виду продукції, що спрощує побудову структури управління. У випадку виробництва кількох видів продукції, структура може будуватися на основі поділу виробництва на основне і допоміжне або за технологічними стадіями.

Отже, ринкове середовище та внутрішні виробничі процеси взаємодіють та визначають структуру та функціонування підприємства.

Під внутрішніми факторами впливу на організаційну структуру можна врахувати обсяги і масштаби виробництва. Зазвичай, зі збільшенням обсягів виробництва починається перехід від універсальних підрозділів до

спеціалізованих. Більший масштаб може також вимагати збільшення чисельності працюючих та створення додаткових підрозділів, що може призвести до розширення територіального розташування.

Основною метою вдосконалення організаційної структури є створення, прийняття та реалізація управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства та досягнення його економічного і соціального розвитку. Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні завдання:

Розподіл і закріплення права розпорядження всіма видами ресурсів в межах організаційної структури та визначення відповідальності за їх раціональне використання.

Оптимізація кількості суб'єктів управління, які приймають рішення щодо конкретних проблем.

Закріплення відповідальності за якість прийнятих рішень за конкретним органом або суб'єктом управління.

Уникнення виконання однакових функцій різними менеджерами для забезпечення концентрації завдань.

Надання прав для контролю за виконанням завдань, виданих органами управління.

Визначення спеціалізації структурних підрозділів.

Налагодження процесів взаємодії для досягнення єдності цілей та робіт між структурними елементами в межах управлінської структури.

Етапі проектування організаційної структури управління підприємством наведено в табл. 3.1.

При вдосконаленні організаційної структури підприємства слід брати до уваги різні фактори, які впливають на її якість. Серед них важливо враховувати цілі розвитку фірми, масштаби її економічної та соціальної діяльності, а також можливості підприємства на основі його ресурсного потенціалу та особливості управління бізнесом.

Таблиця 3.1

Етапі проектування організаційної структури управління  
підприємством

Назва етапу	Завдання
Формування завдань проектування структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення цілей і потреб організації у структурі.</li> <li>- Встановлення пріоритетів і вимог до майбутньої структури.</li> <li>- Визначення основних завдань, які має вирішувати структура управління.</li> </ul>
Вибір типу структури управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз і вибір оптимального типу структури, що відповідає потребам організації.</li> </ul>
Визначення методів проектування структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розгляд і вибір методологій і підходів до проектування структури.</li> <li>- Встановлення процедур і методів збору і аналізу даних.</li> </ul>
Дефініція основних параметрів структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначення ключових параметрів, таких як рівень ієрархії, обсяги контролю, розподіл функцій тощо.</li> </ul>
Визначення кількості елементів та взаємозв'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розрахунок кількості підрозділів та їхніх структурних зв'язків.</li> </ul>
Формування положень про підрозділи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка детальних описів підрозділів, їх функцій, обов'язків та відповідальності.</li> </ul>
Розробка проекту управлінської структури	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Побудова остаточної схеми структури з урахуванням всіх попередніх завдань.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підготовка документів і рекомендацій для впровадження нової структури.</li> </ul>

Джерело розроблено автором

Необхідно розуміти, що оптимізація організаційної структури впливає на всі аспекти виробництва, фінансів, постачання, збуту та управління персоналом, а також на прийняття стратегічних рішень. Для досягнення успішного функціонування підприємства на основі ефективної структури управління необхідно враховувати етап розвитку підприємства і забезпечувати відповідність організаційної структури змінам в зовнішньому середовищі, а також здатність компанії адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін.

Оптимізація організаційної структури підприємства передбачає такі етапи та завдання:



Створення команди фахівців, включаючи внутрішніх спеціалістів та залучених експертів, для вдосконалення управління.

Розробка стратегії організаційного розвитку підприємства, яка враховує економічні та структурні зміни.

Розрахунок витрат на впровадження управлінських змін на основі їх обсягу та фінансових можливостей фірми.

Проведення самодіагностики та аналізу внутрішніх можливостей для реалізації стратегій розвитку, включаючи оцінку фаховості та компетентності персоналу, мотивацію кадрів та відповідність стратегії вже сформованим цілям фірми.

Перед впровадженням організаційних змін важливо провести попередню оцінку доцільності й своєчасності запропонованих оптимізаційних заходів. Організаційні зміни не завжди призводять до позитивних результатів для персоналу, і можуть мати психологічні чи матеріальні наслідки для співробітників. Тому важливо вжити заходів для підготовки колективу та усунення негативних впливів організаційних змін.

Останні роки характеризуються переходом до інформаційного суспільства, що створює нові вимоги до внутрішніх відносин в організаціях та їх взаємодії з довкілля. З'являється потреба в більш гнучких формах комунікації та співпраці між працівниками та бізнес-партнерами. Це передбачає уникнення зайвої бюрократії, зменшення формальності та чисельності ієрархічних рівнів, а також збільшення горизонтальної інтеграції між співробітниками. Однією з таких гнучких структур управління стає органічне управління, де кожен працівник несе відповідальність за кінцевий результат роботи, і відбувається індивідуальна та колективна відповідальність.

На сучасних підприємствах для розв'язання проблем організаційних структур корисно впроваджувати практику створення проблемно орієнтованих команд. Це об'єднує різні види діяльності та робіт, які виконуються учасниками управлінського процесу, і зменшує ієрархічність і лінійність управління, дозволяючи використовувати інтелектуальний

потенціал працівників. У сучасних системах управління виникають широкі мережеві структури. Крім того, з'являються нові віртуальні організаційні структури управління, які дозволяють працювати в онлайн-режимі та співпрацювати віддалено.

Однією з особливостей органічних (проблемно орієнтованих) структур є те, що керівник не виконує роль управлінця процесом, а стає представником (очільником) команди. Сама структура набуває риси демократичної горизонтальної системи управління. Менеджер у таких структурах відповідає за підбір та навчання учасників команди, формування та розподіл завдань між ними і організацію спільної роботи.

Сьогодні, при аналізі особливостей структури підприємства та оцінці її позитивних і негативних сторін, можна стверджувати, що органічна структура управління підприємством має базуватися на стратегічних цілях фірми. Вдосконалення організаційної структури підприємства містить вибір обґрунтованого співвідношення між централізацією та децентралізацією управління, комбінування вертикального (лінійного) та горизонтального (функціонального) управління з оптимальним розподілом функцій, повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами.

### 3.2. Напрями підвищення ефективності системи управління на підприємстві ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Сучасні умови глобального бізнесу вимагають від підприємств постійної адаптації та підвищення ефективності своєї діяльності. Одним із ключових факторів успіху є вдосконалення системи управління. Один з прикладів такого підходу - ТОВ "Володимирська фабрика гофротари", яка веде свою діяльність у сфері виробництва гофротари. Ця компанія успішно працює на ринку і активно розвивається завдяки своєму підходу до управління.

Перший напрям підвищення ефективності системи управління - це стратегічне планування. Воно включає визначення місії, цілей та стратегії підприємства. "Володимирська фабрика гофротари" активно працює над формулюванням своєї місії, яка полягає в наданні клієнтам високоякісних та екологічно чистої гофротари. Завдяки чітко визначеним цілям та стратегії, підприємство зосереджує свої зусилля на досягненні результатів.

Другий напрям — це оптимізація процесів управління та виробництва. "Володимирська фабрика гофротари" постійно аналізує та вдосконалює свої бізнес-процеси. Це дозволяє зменшити зайві витрати та підвищити продуктивність праці. Оптимізація процесів також містить впровадження сучасних технологій та інновацій, що робить виробництво більш конкурентоспроможним.

Третій напрямок — це розвиток персоналу. Успіх підприємства значною мірою залежить від компетентності та мотивації працівників. "Володимирська фабрика гофротари" інвестує у навчання та розвиток свого персоналу. Компанія створює сприятливі умови для працівників та підтримує їхні професійні амбіції. Це дозволяє зберігати талановитих співробітників та залучати нових.

Четвертий напрямок — це підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами. "Володимирська фабрика гофротари" активно слухає своїх клієнтів і старається враховувати їхні потреби та побажання. Компанія також розвиває партнерські відносини з іншими підприємствами, що допомагає розширювати ринки збуту та отримувати нові можливості для розвитку.

Останній напрямок — це активне впровадження інновацій та відкритість до змін. "Володимирська фабрика гофротари" завжди в пошуку нових можливостей та інноваційних рішень. Компанія відкрита до змін та готова адаптуватися до нових умов ринку.

Загалом, система управління на підприємстві ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" визначається комплексним підходом до розвитку.

Стратегічне планування, оптимізація процесів, розвиток персоналу, взаємодія з клієнтами та партнерами, інновації та відкритість до змін — це ключові складові успіху цього підприємства. Такий підхід допомагає забезпечити стабільність та конкурентоспроможність на ринку та зростання підприємства в цілому.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки стратегічного управління на підприємстві ТОВ "Володимирська фабрика гофротари". Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також ідентифікувати можливості та загрози, які впливають на її діяльність (табл. 3.2).

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки стратегічного управління на підприємстві ТОВ "Володимирська фабрика гофротари". Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також ідентифікувати можливості та загрози, які впливають на її діяльність.

Сильні сторони:

Виробництво основних і додаткових послуг: Компанія виробляє широкий спектр продукції, що дозволяє розширювати ринок та задовольняти різні потреби клієнтів.

Високий рівень якості товарів: "Володимирська фабрика гофротари" славиться своєю високою якістю продукції, що сприяє збереженню інтересу клієнтів.

Можливість впровадження інновацій: Компанія відкрита до інновацій та нових технологій, що може покращити її конкурентоспроможність.

Слабкі сторони:

Велика енергоємність: Виробництво гофротари вимагає значного споживання енергії, що може підвищувати витрати.

Потреба у фінансах для розширення спектра додаткових послуг: Додатковий розвиток може вимагати значних фінансових вкладень.

## SWOT–аналізу ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Виробництво основних і додаткових послуг</p> <p>Високий рівень якості товарів</p> <p>Можливість впровадження інновацій:</p> <p>Висока кваліфікація персоналу:.</p> <p>Мотивація персоналу</p> <p>Високий рівень організаційної культури:</p> <p>Наявність системи підвищення кваліфікації персоналу:</p> <p>Стимулювання інноваційної активності:</p> <p>Дотримання стратегії стабільності:</p> <p>Внутрішня реклама: Цінові переваги на ринку:</p> <p>Привабливий імідж:</p> <p>Ефективна стратегія</p> <p>Оптимальна організаційна структура</p> <p>Оптимальний стиль керівництва</p> <p>Можливість залучення інвестицій:</p> <p>Рентабельність діяльності:</p>	<p>Велика енергоємність:</p> <p>Потреба у фінансах для розширення спектра додаткових послуг:</p> <p>Моральний та фізичний знос основних засобів</p> <p>Неефективні методи управління персоналом:</p> <p>Висока плинність кадрів:</p> <p>Неефективна система підвищення кваліфікації персоналу</p> <p>Неефективна інноваційна політика:</p> <p>Відсутність інвестицій:</p> <p>Непродумана маркетингова політика:</p> <p>Відсутність ефективного планування виробничо-збутової діяльності:</p> <p>Пасивна кадрова політика:</p> <p>Відсутність командної роботи:</p> <p>Недотримання наказів керівництва:</p> <p>Високий рівень витрат:</p> <p>Недостатня кількість обігових коштів:</p>
Можливості	Загрози
<p>Проведення ремонтних робіт</p> <p>Залучення інвесторів:</p> <p>Найм кваліфікованого маркетолога</p>	<p>Зростання цін на енергоресурси:</p> <p>Війна з РФ:</p> <p>Зниження курсу національної валюти:</p>

Моральний та фізичний знос основних засобів: Підтримка та заміна основних засобів може бути витратною і складною задачею.

Персонал:

Висока кваліфікація персоналу: Компанія має висококваліфікований персонал, що сприяє якісному виробництву.

Мотивація персоналу: Працівники мають стимули для ефективної роботи та досягнення цілей.

Високий рівень організаційної культури: Компанія дбає про підтримку позитивної організаційної культури, що підвищує робочий дух.

Наявність системи підвищення кваліфікації персоналу: Працівники мають можливість покращувати свої навички та знання.

Слабкі сторони персоналу:

Неефективні методи управління персоналом: Можливість покращити систему управління персоналом.

Висока плинність кадрів: Висока плинність може впливати на стабільність робочого колективу.

Неефективна система підвищення кваліфікації персоналу: Систему підвищення кваліфікації можна поліпшити для підтримки навчання та розвитку персоналу.

Інноваційно-інвестиційна діяльність:

Стимулювання інноваційної активності: Компанія сприяє розвитку інновацій в своїй діяльності.

Дотримання стратегії стабільності: Раціональне використання інновацій при збереженні стабільності.

Слабкі сторони інноваційно-інвестиційної діяльності:

Неефективна інноваційна політика: Поліпшення інноваційної політики може зробити її більш результативною.

Відсутність інвестицій: Необхідно залучити більше інвестицій для реалізації інноваційних проєктів.

Маркетинг:

Внутрішня реклама: Впровадження внутрішньої реклами сприяє підвищенню усвідомленості бренду серед працівників.

Цінові переваги на ринку: Конкурентоспроможні ціни можуть забезпечити стабільний попит на продукцію.

Привабливий імідж: Імідж компанії може бути привабливим для клієнтів.

Слабкі сторони маркетингу:

Непродумана маркетингова політика: Покращення маркетингової політики може збільшити привабливість продукції на ринку.

Відсутність ефективного планування виробничо-збутової діяльності: Ефективне планування може поліпшити процеси поставок та збуту.

Управління:

Ефективна стратегія: Компанія має чітку стратегію, яка відповідає її цілям.

Оптимальна організаційна структура: Організаційна структура оптимізована для досягнення цілей.

Оптимальний стиль керівництва: Стиль керівництва сприяє ефективному управлінню.

Слабкі сторони управління:

Пасивна кадрова політика: Активізація кадрової політики може покращити управління персоналом.

Відсутність командної роботи: Залучення командної роботи може збільшити результативність управління.

Недотримання наказів керівництва: Важливо забезпечити дотримання внутрішніх вимог та наказів.

Фінанси:

Можливість залучення інвестицій: Можливість залучення додаткових інвестицій для розвитку.

Рентабельність діяльності: Висока рентабельність є позитивним фінансовим показником.

Слабкі сторони фінансів:

Високий рівень витрат: Покращення управління витратами може підвищити прибутковість.

Недостатня кількість обігових коштів: Забезпечення достатньої ліквідності може вберегти від фінансових труднощів.

Можливості:

Проведення ремонтних робіт: Ремонт та модернізація обладнання може підвищити продуктивність та якість виробництва.

Залучення інвесторів: Привернення нових інвесторів може забезпечити додаткові ресурси для розвитку.

Найм кваліфікованого маркетолога: Професійний маркетолог може розвивати ефективну маркетингову стратегію.

Загрози:

Зростання цін на енергоресурси: Підвищення витрат на енергію може вплинути на вартість виробництва.

Війна з РФ: Геополітичні конфлікти можуть вплинути на зовнішньоекономічну діяльність компанії.

Зниження курсу національної валюти: Валютні коливання можуть вплинути на фінансовий стан підприємства.

SWOT-аналіз ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" надає повний огляд сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, з якими воно стикається. Ця інформація може бути використана для розробки стратегій підвищення ефективності управління та розвитку бізнесу.

Розгляньмо, як ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" застосовує стратегічне управління у своїй діяльності, використовуючи наступні показники та процеси:

1. Виробничі показники: У 2022 році обсяг виробництва гофротари збільшився на 15% порівняно з попереднім роком. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії щодо розширення виробничих масштабів та підвищення продуктивності.

2. Інноваційність: Компанія впровадила нову технологію друку на гофрокартоні, що дозволило виготовляти продукцію з високоякісними



зображеннями. Це надає компанії конкурентну перевагу на ринку та підвищує сприйняття бренду споживачами.

3. Ринкова присутність: Фабрика успішно вийшла на нові ринки за кордоном, збільшивши обсяги експорту на 30% у порівнянні з минулим роком. Це свідчить про ефективну стратегію розширення географії збуту та диверсифікації ризиків.

4. Управлінська ефективність: За допомогою впровадження системи енергоефективності, компанія знизила споживання енергії на виробництві на 20%. Це не лише зменшило вартість виробництва, але й сприяло екологічно відповідному іміджу компанії.

5. Ланцюжок постачання: Фабрика уклала стратегічне партнерство з виробником екологічно чистої сировини, що дозволило знизити вартість та покращити якість гофрокартону. Це стало можливим завдяки ретельному аналізу ланцюжка постачання та вибору оптимальних постачальників.

6. Людський капітал: Компанія активно інвестує в розвиток своїх співробітників, забезпечуючи навчання та розвиток професійних навичок. Це дозволяє залучати талановитих фахівців та забезпечує стійкий розвиток бізнесу в майбутньому.

Підприємство ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" активно реалізує стратегічне управління через розподіл на підрозділи та делегування повноважень. Розгляньмо процес цього стратегічного управління, який представлений у таблиці 3.3:

Інформаційне забезпечення: Перший етап стратегічного планування полягає в зборі, класифікації та підготовці інформації для подальшого використання в розробці стратегії. На ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" використовуються різні методи збору інформації, яка потім аналізується для розробки ефективної стратегії.

Установлення цілей та місії організації: У підприємства сформульовані місія та цілі, які обґрунтовують практичну доцільність існування організації і

визначають кінцевий стан, якого воно хоче досягти на певний часовий проміжок.

Таблиця 3.3

## Стратегічний контроль ТОВ "Володимирська фабрика гофротари"

Контрольні критерії	Бальна оцінка ступеня досягненості критеріїв (0–10 балів)
1. Стан зовнішнього середовища (середнє значення):	8
Конкурентне середовище:	
- частка ринку підприємства	8
- рівень технологічності галузі	8
- рівень інноваційності галузі	6
Споживачі:	
- доступність споживачів	8
- концентрація споживачів	8
- величина сегмента	8
Зовнішні партнери:	
- можливість впливу	7
- зацікавленість	7
Постачальники:	
- якість поставок	9
- ціна	7
2. Стратегічні параметри підприємства у сферах (середнє значення):	8
- реалізація послуг	7
- консультації споживачів	8
- фінанси	7
- трудові ресурси	7
- формування іміджу підприємства	8
- екологічність	8
- соціальна активність	8

Джерело складено автором

Вибір методів аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища: Для аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища використовується SWOT-аналіз.

Вибір стратегії: ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" обрало стратегію сталого розвитку та розширення своїх можливостей.

Оцінка стратегії на предмет відповідності обраним цілям: Підприємство діє відповідно до своєї місії та відповідних цілей.

Структура персоналу має свою ієрархію, і кожна посадова щабель виконує визначені функції, що сприяє більш ефективній роботі. Крім того, комунікація в ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" відіграє ключову роль в реалізації стратегічного управління. Вона включає постійний діалог і обмін інформацією між співробітниками різних рівнів та підрозділами для забезпечення ефективності та спільної спрямованості на досягнення стратегічних цілей.

У контексті стратегічного управління важливим етапом є стратегічний контроль. Щодо стратегічного контролю на ТОВ "Володимирська фабрика гофротари", вказано, що була розроблена система оцінки показників зовнішнього середовища, а також систематично визначаються стратегічні параметри підприємства (як показано в табл. 3.3).

Ця система дозволяє ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" ефективно контролювати та оцінювати свій стратегічний розвиток, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Такий підхід допомагає забезпечити адаптацію до змін на ринку та досягнення стратегічних цілей компанії.

Щодо шкали оцінки, яка використовується для кожного критерію та ступеня досягненості, вона представлена наступним чином:

1-2 бали — немає ознак за критерієм; 3-4 бали — низький ступінь досягненості; 5-6 балів — середній ступінь досягненості; 7-8 балів — високий ступінь досягненості; 9-10 балів — фактичні показники перевищують заплановані.

Ця шкала використовується для оцінки різних критеріїв у контексті стратегічного контролю та для визначення ступеня досягнення запланованих цілей і параметрів підприємства.

Також, у ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" використовується анкета для контролю тактичних і оперативних планів. Кожен тактичний і оперативний план підприємства оцінюється з використанням цієї анкети, де менеджер визначає ступінь реалізації плану у відсотках та надає бальну оцінку

на п'ятибальній шкалі. Це допомагає зрозуміти, наскільки успішно виконуються плани та які аспекти можуть потребувати уваги та вдосконалення.

У таблиці 3.4 будемо розглядати відповідні методи конкурентної боротьби в маркетинговій стратегії ТОВ "Володимирська фабрика гофротари".

Таблиця 3.4

Релевантні методи конкурентної боротьби ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

Методи конкурентної боротьби, що їх можна теоретично використати на даному ринку	Методи конкурентної боротьби, що їх на цей час використовують конкуренти	Які методи конкурентної боротьби маємо використовувати ми, враховуючи 1 і 2
Рівень обслуговування	Ціна	Ціна
Стимулювання попиту	Канали збуту	-
Реклама	НТП	НТП
Співвідношення попиту та пропозиції	-	-

джерело авторськарозробка

Результати дослідження конкурентної боротьби та стратегії ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" вказують на те, що підприємство успішно використовує різноманітні методи для підвищення конкурентоспроможності. Серед таких методів використання новітніх технологій і розробка нових продуктів (НТП), формування цінової політики, розробка ефективних каналів збуту, а також застосування стратегій для стимулювання попиту.

Отже, оцінка стратегічного управління вказує на постійне покращення аспектів діяльності ТОВ "Володимирська фабрика гофротари", яка включає чітко визначену та регламентовану сферу роботи підприємства. Загальні методичні підходи до проведення стратегічного контролю існують у всіх функціональних напрямках діяльності підприємства.

Удосконалення виробництва здійснюється шляхом інноваційної діяльності на всіх етапах циклу "наука-виробництво". Процес містить науково-

дослідний та конструкторські роботи, що призводять до створення інноваційних продуктів або рішень. Запровадження цих інновацій у практику підприємства розглядається як нововведення.

Динаміку показників інноваційно-інвестиційної діяльності ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" можна побачити у таблиці 3.5

Таблиця 3.5.

Динаміка показників інноваційно-інвестиційної діяльності  
ТОВ «Володимирська фабрика гофротари»

№	Показник	Формула для розрахунку	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту + / -	
						2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	Коефіцієнт інвестиційної активності	Інвестиції / загальні активи	0,003	0,013	0,010	0,007	- 0,003	233,3	30,00
2	Частка нової техніки в загальній вартості машин та обладнання, %	Вартість нового обладн. / Загальна вартість машин та обладн.	10	17	12	2	-5	20,00	41,68
3	Індекс рентабельності інвестицій, %	Вхідний грошовий потік в інтервалі часу / Капітальні затрати на реалізацію проекту	0,10	0,15	0,11	0,01	-0,04	10,000	36,67

Джерело. Розраховано на основі даних підприємства

У 2022 році спостерігалось зменшення коефіцієнта інвестиційної активності на підприємстві у порівнянні з 2021 роком на 0,003. Це вказує на те, що загальні інвестиції в активи компанії зменшилися.

Щодо частки нової техніки у вартості машин і обладнання, спостерігається позитивна тенденція до зростання, але у 2022 році цей показник зменшився на 5% порівняно з попереднім роком.

Індекс рентабельності інвестицій постійно зменшується щороку у 2022 році. Це свідчить про те, що віддача від інвестицій у проекти на підприємстві зменшується з часом.

Дослідження показало, що впровадження інновацій на підприємстві відбувається повільно і є в компетенції директора, який відповідає за бюджетування та фінансування інноваційних проєктів. Однак будь-який співробітник має можливість ініціювати інновації.

Серед основних інновацій, проведених на підприємстві, варто відзначити впровадження CRM системи та використання соціальних мереж для об'єднання споживачів.

Узагальнюючи, можна сказати, що управління інноваційним розвитком підприємства на цей час можна оцінити як задовільне, оскільки існує планування інновацій, інноваційні стратегії, бюджетування інновацій та інші важливі аспекти. Проте, директору підприємства може бути корисним розглянути можливість перегляду і покращення інноваційної діяльності для досягнення кращих фінансових результатів.

### Висновки до розділу 3

Компанія ТОВ "Володимирська фабрика гофротари" проявляє позитивні тенденції у своєму розвитку, зокрема, збільшує обсяг виробництва, розширює ринкову присутність, впроваджує інноваційні технології та забезпечує стійкість виробництва.

Інноваційна діяльність на підприємстві, хоча й існує, проте, здійснюється досить повільно. Директор підприємства відповідає за бюджетування та фінансування інновацій, але ініціювати нововведення може будь-який співробітник.

Управлінська ефективність на підприємстві підвищена завдяки впровадженню енергоефективних заходів та оптимізації ланцюжка постачання.

Система стратегічного управління на підприємстві є досить добре розробленою та спрямованою на досягнення конкурентоспроможності та розширення ринкової присутності. Важливими частинами цієї системи є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір стратегії та стратегічний контроль.

Важливим аспектом є інформаційне забезпечення, яке базується на зборі, аналізі та використанні інформації для розробки стратегії.

У майбутньому, для подальшого покращення інноваційного розвитку підприємства, можливо розглянути можливості активізації ініціатив співробітників у сфері інновацій, а також підвищення інвестиційної активності та рентабельності інвестиційних проєктів.

Проведений аналіз системи управління ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" дозволив виявити деякі серйозні проблеми та недоліки, які впливають на ефективність функціонування підприємства. Розгляньмо їх більш детально:

Однією з основних проблем є фінансова нестабільність. Це може містити проблеми з ліквідністю, низьку прибутковість, накопичення заборгованостей перед постачальниками чи банками, а також неефективне управління оборотними коштами. Фінансові труднощі можуть серйозно підірвати фінансову стійкість підприємства та вплинути на його можливість забезпечувати поточну діяльність.

Другою проблемою є неефективність управлінських процесів. Це може містити погане планування та контроль над ресурсами, неефективне прийняття управлінських рішень, відсутність чітких стратегій розвитку, а також проблеми з моніторингом та оцінкою результатів діяльності підприємства. Неефективність управлінських процесів може призвести до

втрати можливостей для оптимізації виробництва, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності.

Ще однією проблемою може бути недостатній контроль над фінансами та бухгалтерським обліком. Неправильний облік фінансових операцій може призвести до помилок у фінансових звітах, втрати ресурсів та проблем з податковими органами. Для ефективного управління фінансами важливо встановити чітку систему обліку та контролю.

Ще однією проблемою може бути відсутність або недостатня автоматизація бізнес-процесів та неякісна інформаційна база. Це може призвести до затримок у виробництві, низької продуктивності та недостатньої якості прийнятих рішень.

Виявлені проблеми та недоліки мають серйозний вплив на діяльність підприємства і вимагають комплексного підходу до вирішення. Розв'язання цих проблем може сприяти покращенню фінансової стійкості та ефективності управління підприємством.



## ВИСНОВКИ

Розділ перший має важливе значення у контексті дослідження системи управління підприємством. Він визначає теоретичні та методологічні основи, на яких ґрунтується ефективне управління підприємством.

Цей розділ розглядає ключові аспекти системи управління, зокрема поняття системи управління та її структуру. Розуміння цих аспектів є критичним для подальшого розвитку ефективних методів управління підприємством.

Однією з основних висновків з цього розділу є те, що система управління є складною структурою, спрямованою на досягнення цілей підприємства та забезпечення його успішного функціонування. Розробка ефективної системи управління вимагає ретельного вивчення та розуміння її основних складових.

Методологія формування системи управління надає інструменти для створення, впровадження та оцінки ефективності системи на практиці. Вона допомагає визначити оптимальні підходи до управління господарською діяльністю підприємства.

Отже, цей розділ є важливою основою для подальших досліджень та розробки ефективних методів управління на підприємствах. Розуміння теоретичних та методологічних аспектів системи управління допомагає підприємствам оптимізувати свою діяльність і досягати поставлених цілей.

Результати аналізу свідчать про необхідність впровадження поліпшень у системі управління господарською діяльністю ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ". Проблеми, виявлені в розділі аналізу, можуть негативно впливати на фінансовий стан та загальну ефективність підприємства.

Однією з ключових областей для вдосконалення є фінансовий аспект управління. Потрібно ретельно розглянути фінансовий стан підприємства, планування бюджету, контроль над витратами та кредитування. Забезпечення стабільності фінансів є важливим завданням для подальшого розвитку.

Неефективність управлінських процесів також вимагає уваги. Підприємство повинно розглянути можливості оптимізації рішень, вдосконалення стратегій розвитку та збільшення продуктивності робочих процесів.

Важливим аспектом вдосконалення є автоматизація бізнес-процесів та покращення інформаційної бази. Використання сучасних інформаційних технологій може сприяти збору та обробці даних, що допоможе приймати більш обґрунтовані рішення.

Не менш важливим є введення постійного моніторингу та контролю за результатами впроваджених змін. Це дозволить вчасно виявляти можливі проблеми та коригувати стратегію управління.

Загалом, вдосконалення системи управління господарською діяльністю ТОВ "ВОЛОДИМИРСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ" має бути комплексним і системним процесом, що охоплює фінансовий, управлінський, інформаційний та організаційний аспекти. Ефективні поліпшення допоможуть підприємству покращити свою конкурентоспроможність та досягати більш високих результатів у галузі виробництва та управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2009. № 10. С. 216-218.
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. Балабанова Л.В., Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бебешко О.В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). Х.: НТУ „ХПИ”. 2017. №24(1246). С. 44-47.
5. Бондарчук Л.В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу/ Х.: ХГУ, 2008. 94 с.
6. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>.
7. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] Відкритий міжнародний університет розвитку людини. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
8. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.
9. Готра В.В., Данайканич О.В., Візор І.Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Вісник Херсонського державного університету. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 77-80.
10. Гринько Т.В. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. Економіка промисловості. 2009. №1(44). С. 157–164.

11. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [електронний ресурс], URL: [ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935).
12. Древаль О.Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.
13. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦНЛ. 2014.
14. Економіка підприємства: Підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2010.
15. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. С. 561–570.
16. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 39-42.
17. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
18. Кузьмін О.Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями. Менеджер. 2007. № 1 (39). С. 186–195.
19. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
20. Лисецкий Ю.М. Система управління підприємством Програмні продукти і системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.
21. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 1. С. 126-135.
22. Менеджмент : навч. посіб. За ред.С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с. 71.

23. Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Піддубна Л.П. Менеджмент підприємства: Підручник К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 371 с.
24. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття й зміст. Економіка розвитку: науковий журнал. Харків, 2005. №4 (36). С. 48-50.
25. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
26. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2007.
27. Продіус І.П, Пріступа М.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс]: Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22. URL.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>
28. Прудникова І.М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами . Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2013. 4 (60). С.102–108.
29. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД "ИНЖЕК", 2006. 496 с.
30. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011.
31. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>.
32. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1 (33). С. 91–95.
33. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.
34. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с. 72.

35. Стадник В. В. Менеджмент: посібник К.: Академвидав, 2003. 464 с.
36. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
37. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. За ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К.: Центр учбової літератури, 2009. С. 384–409.
38. Типи організаційних структур [електронний ресурс], URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1531>
39. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації [електронний ресурс], Режим посилання: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/>
40. Устенко А. О. Система управління підприємством. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка. 2014. Вип. 10. С. 96-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu\\_Ekon\\_2014\\_10\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vpu_Ekon_2014_10_21) (дата звернення: 13.08.2021).
41. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2007. 448 с.
42. Фінанси підприємств: Підручник. Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогіна. 3-є вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2010.
43. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д.: Вид-во ДНУ, 2006. 288 с.
44. Черевко Г.В., Горбонос Ф.В., Іваницька Г.Б., Павленчик Н.Ф. Економіка підприємства: Навч. посіб. За ред. Г.В. Черевна. Л.: Апріорі, 2004. 384 с.
45. Черницька А.М. Розкриття і характеристика підходів до визначення системи управління підприємством. Ефективна економіка № 12, 2012.
46. Чимшит С.І., Грабовський І.С. Методологічні засади побудови системи управління сучасним підприємством на принципах проект менеджменту. URL: <https://pgasa.dp.ua/wpcontent/uploads/2017/10/2-4.pdf>
47. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
48. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. Л.: Новий світ, 2003. 145 с. 73

49. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017.

50. Щокіна Г.В. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. За ред. Г.В. Щокіна, М.Ф. Головатого, О.В. Антонюка, В.П. Сладкевича. К.: МАУП, 2007. 816 с.

51.Електронне

джерело

[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/38485617/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38485617/)

## ДОДАТКИ

Додаток А

## J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2022 рік

Назва рядка	Код рядка	Актив	
		На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13.00	13.00
первісна вартість	1001	13.00	13.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13 349.00	29 319.00
Основні засоби	1010	12 247.00	28 247.00
первісна вартість	1011	21 495.00	42 526.00
знос	1012	9 248.00	14 279.00
Усього за розділом I	1095	25 609.00	57 579.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	24 776.00	28 121.00
Виробничі запаси	1101	21 681.00	24 305.00
Незавершене виробництво	1102	2 639.00	2 804.00
Готова продукція	1103	442.00	718.00
Товари	1104	14.00	294.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 099.00	18 408.00
з бюджетом	1135	987.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	21 722.00	15 089.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 407.00	4 590.00
Рахунки в банках	1167	2 407.00	4 590.00
Витрати майбутніх періодів	1170	173.00	
Інші оборотні активи	1190	301.00	1 208.00
Усього за розділом II	1195	81 292.00	67 589.00
Баланс	1300	106 901.00	125 168.00





Назва рядка	Код рядка	Пасив	
		На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 300.00	20 300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 802.00	30 215.00
Усього за розділом I	1495	43 102.00	50 515.00
Довгострокові кредити банків	1510	3 403.00	16 186.00
Усього за розділом II	1595	3 403.00	16 186.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	9 076.00	2 000.00
товари, роботи, послуги	1615	48 267.00	46 641.00
розрахунками з бюджетом	1620	761.00	3 656.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	460.00	312.00
розрахунками зі страхування	1625	358.00	248.00
розрахунками з оплати праці	1630	190.00	907.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 744.00	5 015.00
Усього за розділом III	1695	60 396.00	58 467.00
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>106 901.00</b>	<b>125 168.00</b>

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)2022  
рік

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	344 764.00	284 302.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	317 069.00	262 855.00
Валовий: прибуток	2090	27 695.00	21 447.00
Інші операційні доходи	2120	2 409.00	1 279.00
Адміністративні витрати	2130	7 094.00	5 660.00
Витрати на збут	2150	9 803.00	5 912.00
Інші операційні витрати	2180	3 548.00	1 135.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9 659.00	10 019.00
Фінансові витрати	2250	605.00	921.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 054.00	9 098.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 644.00	-1 749.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	7 410.00	7 349.00



Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7 410.00	7 349.00



## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	270 905.00	210 423.00
Витрати на оплату праці	2505	13 002.00	10 109.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 951.00	2 180.00
Амортизація	2515	5 336.00	3 010.00
Інші операційні витрати	2520	33 592.00	5 700.00
Разом	2550	325 786.00	231 422.00

## J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	13.00	13.00
первісна вартість	1001	13.00	13.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 447.00	1 163.00
Основні засоби	1010	5 658.00	10 016.00
первісна вартість	1011	10 700.00	16 671.00
знос	1012	5 042.00	6 655.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	10 118.00	11 192.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	20 944.00	19 551.00
Виробничі запаси	1101	16 562.00	17 480.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Незавершене виробництво	1102	1 965.00	1 310.00
Готова продукція	1103	2 373.00	761.00
Товари	1104	44.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17 299.00	24 588.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	0.00
з бюджетом	1135	0.00	0.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	670.00	776.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	20 500.00	20 500.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	655.00	226.00
Готівка	1166	0.00	0.00
Рахунки в банках	1167	0.00	226.00
Витрати майбутніх періодів	1170	27.00	0.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	157.00	646.00
Усього за розділом II	1195	60 252.00	66 287.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	70 370.00	77 479.00



### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000.00	18 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 202.00	15 453.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	25 202.00	33 453.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	430.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	430.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	7 800.00	1 311.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	34 928.00	39 968.00
розрахунками з бюджетом	1620	552.00	316.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	244.00	174.00
розрахунками зі страхування	1625	26.00	28.00
розрахунками з оплати праці	1630	178.00	239.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	0.00	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 254.00	2 164.00
Усього за розділом III	1695	44 738.00	44 026.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	70 370.00	77 479.00





## J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2020

рік

## 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	188 862.00	159 915.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	172 128.00	146 590.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	16 734.00	13 325.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	1 738.00	1 330.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	4 297.00	3 522.00
Витрати на збут	2150	4 666.00	5 405.00
Інші операційні витрати	2180	1 686.00	1 293.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7 823.00	4 435.00
збиток	2195	0.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	1 267.00	1 646.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	7.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 556.00	2 782.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 305.00	-598.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 251.00	2 184.00
збиток	2355	0.00	0.00

## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 251.00	2 184.00



## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	154 763.00	130 978.00
Витрати на оплату праці	2505	8 117.00	7 012.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 767.00	1 529.00
Амортизація	2515	2 136.00	1 412.00
Інші операційні витрати	2520	4 400.00	3 740.00
Разом	2550	171 183.00	144 671.00

