

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Діагностика організаційно-управлінського потенціалу підприємства»
(за матеріалами ТОВ «МС ГРУПП» м. Київ)**

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Чалої Тетяни
Вікторівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність, принципи та напрями формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	7
1.2. Методичні підходи до діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МС ГРУПП»	
2.1. Діагностика стану організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	21
2.2. Оцінка ефективності організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МС ГРУПП»	
3.1. Обґрунтування програми формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	30
3.2. Удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства.....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Наука управління безпосередньо пов'язана із процесом планування, організації та контролю за комплексом ресурсів підприємства, необхідних для ефективного досягнення поставлених завдань.

Хоча наука управління існує порівняно недавно, вона пройшла кілька етапів в своєму становленні (від періоду накопичення емпіричного знання до створення загальної теорії), постійно відшукуючи нові розуміння свого предмету і виходячи в цьому на нові якісні рівні. Необхідною умовою для такого наукового прогресу була і завжди буде серйозна робота управлінців-керівників, теоретиків та практиків, в тому числі в напрямку дослідження проблем, тенденцій та перспектив менеджменту.

Для належної діяльності підприємства важливою складовою виступає організаційно-управлінський потенціал підприємства, який й визначає основу всієї роботи такого підприємства.

Проблема вдосконалення та ефективності організаційно-управлінського потенціалу підприємства посідає важливе місце серед доробок, присвячених теорії управління. Зокрема, приділення значної уваги вчених до даної проблеми є свідченням того, що належна організація організаційно-управлінського потенціалу підприємства – запорука ефективної діяльності не лише конкретного підприємства, але й функціонування економіки загалом.

Необхідність розробки підходів до вирішення проблеми організаційно-управлінського потенціалу, тісно пов'язана з основними напрямками еволюції менеджменту в Україні: широкі масштаби реструктуризації підприємств, що зачіпають різні соціальні групи, відхід від традиційно сформованих в радянську епоху технократичних принципів управління до вдосконалення соціальної підсистеми організації, все більший вплив на діяльність підприємства нестабільності й зовнішнього середовища, посилення підприємництва і індивідуалізму в управлінні.

Питання, пов'язані з розумінням сутності поняття організаційно-управлінського потенціалу підприємства та визначенням його складових, широко досліджуються в працях відомих дослідників, серед яких І. Ансофф, А. Воронкова, В. Гришко, О. Жигунова, М. Зеленська, Г. Коваленко, О. Касьянова, Н. Краснокутська, Є. Лапін, Ю. Литюга, І. Маринич, Н. Кадилович, С. Товканець, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк, Е. Якушова та ін. Проте завдання щодо виявлення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, які визначають суть організаційно-управлінського потенціалу підприємства, до теперішнього часу не має достатнього теоретико-методологічного обґрунтування.

Мета і завдання. Визначення теоретично-методичних основ діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства та обґрунтування напрямів вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП».

Для досягнення зазначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- розкрити сутність принципи та напрями формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- розглянути основні підходи до діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- провести дослідження стану організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- дати оцінку ефективності організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- охарактеризувати програми формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- виділити особливості управління персоналом в сучасних умовах;
- надати пропозиції щодо удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та прикладні аспекти здійснення діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП».

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та розв'язання поставлених завдань при написанні даної роботи використовувався широкий комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, які знаходять широке застосування в сучасній науці менеджменту. Основним у цій системі виступає загальнонауковий діалектичний метод, який застосовувався під час роботи над кожним розділом, що дозволило проаналізувати об'єкт, предмет дослідження за допомогою категорій діалектичного матеріалізму.

Метод об'єктивності використано для встановлення вірогідності й повноти застосованої у процесі дослідження інформації. За допомогою формально-логічного методу було сформульовано поняття, що використовуються у роботі, а також вивчено існуючі теоретичні погляди щодо характеристики цих понять. В процесі дослідження також застосовувалися такі методи, як: порівняльно-правовий, аналогія, аналізу і синтезу та інші методи наукового пізнання.

Інформаційною базою при написанні випускної кваліфікаційної роботи стали монографічні дослідження, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питань теорії, методології, організації та практики кадрового забезпечення; матеріали наукових, науково-практичних конференцій; дані статистичних щорічників Державного комітету статистики України; інформація спеціалізованих фахових сайтів та аудиторських організацій у мережі Інтернет, а також результати розрахунків, отриманих автором самостійно в процесі дослідження діяльності ТОВ «МС ГРУПП».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу організаційно-управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «МС ГРУПП».

Практичне значення дослідження полягає у розвитку та вдосконаленні окремих теоретичних, методологічних, організаційних і методичних положень процесу організаційно-управлінської діяльності, які знайшли свою практичну реалізацію в діяльності ТОВ «МС ГРУПП».

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Діагностика організаційно-управлінського потенціалу підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування» у КНТЕУ 2019 р. (дод. А).

Структура роботи. Робота викладена на 50 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 15 таблиць та 1 рисунок, 7 додатків, список використаних джерел нараховує 60 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та напрями формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Сучасні умови існування українських підприємств характеризуються швидкими змінами у всіх областях діяльності. Розвиток ринкової економіки в нашій країні багато в чому залежить від професіоналізму вищих менеджерів, від їхнього вміння стратегічно мислити і діяти адекватно в постійно мінливих зовнішніх умовах. Таким чином, виникає необхідність в консультаційній підтримці вищого керівництва за допомогою методичного забезпечення діяльності по перетворенню підприємств у взаємозалежні сфери управління, в тому числі вдосконалення політики формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

В етимологічному значенні термін «потенціал» походить від латинського слова, що означає «сила», «приховані можливості», джерело сили або можливостей, які можуть бути практично реалізовані в господарській практиці. Нині термін «організаційно-управлінський потенціал» широко застосовують у багатьох службах підприємства (персонал, інвестиції, виробництво, менеджмент). Від латинської «potentia», організаційний потенціал означає силу, можливість, сукупність коштів, умов, підтримки.

Як видно з наведених вище визначень, у різних тлумаченнях поняття «потенціал» є багато спільного, насамперед слово «можливість». Також спільним є те, що практично усі визначення ґрунтуються на наявних ресурсах підприємства. Таким чином, можна відзначити, що потенціал підприємства – це комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в його господарській діяльності.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності термінів «потенціал», «потенціал підприємства»*

Автор, джерело	Визначення
Великий тлумачний словник сучасної української мови [2]	Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов.
С.І. Ожегов [3]	Потенціал – це ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність яких-небудь засобів, можливостей.
А.Б. Борисов [4]	Потенціал – сукупність наявних засобів, можливостей у якій-небудь галузі.
Й.С. Завадський [5]	Потенціал економічний – сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництво, оборона тощо).
О.М. Ждан[6]	Потенціал підприємства – сукупна здатність підприємства здійснювати економічну, виробничу і фінансову діяльність, спрямовану на досягнення максимально можливого результату за умови альтернатив розвитку системи підприємства у зовнішньому середовищі функціонування, забезпечення високого ступеня фінансової стійкості й платоспроможності.
О.В. Пастощук [7]	Потенціал підприємства – це гранична можливість підприємства до генерації доданої вартості на основі максимального використання ресурсів (виробничих, трудових, організаційних) та досягнення ефекту синергії.
Н.С. Краснокутська [8]	Потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій.
О.В. Березін [9]	Потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання в наявній системі внутрішніх і зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку.

*розроблено автором

Потенціал підприємства складається й залежить від рівня потенціалів усіх напрямів своєї діяльності: виробничої, організаційної, трудової, маркетингової, інформаційної, управлінської, фінансової, економічної, інвестиційної, науково-технічної (інноваційної) тощо.

Необхідність розробки підходів до вирішення проблеми організаційно-управлінського потенціалу, тісно пов'язана з основними напрямками еволюції менеджменту в Україні: широкі масштаби реструктуризації підприємств, що зачіпають різні соціальні групи, відхід від традиційно сформованих в радянську епоху технократичних принципів управління до вдосконалення соціальної

підсистеми організації, все більший вплив на діяльність підприємства нестабільності й зовнішнього середовища, посилення підприємництва і індивідуалізму в управлінні.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства не може бути предметом дослідження тільки однієї теорії потенціалу, існують різноманітні підходи до визначення унікального джерела засобів, запасів, наявних та прихованих, виробничих, ринкових та інших можливостей підприємств з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників організації сучасного виробництва, що можуть бути приведені в дію.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності організаційно-управлінського потенціалу*

Визначення поняття «організаційно-управлінський потенціал»	Автор, джерело
Спроможність системи управління підприємством забезпечити стійке положення підприємства на ринку і його економічний розвиток	Є.В. Лапін [3]
Багатовимірне утворення, структура якого формується під впливом групи чинників, що визначають весь спектр діяльності підприємства	О.С. Федонін [15]

*розроблено автором

Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, але враховує наявність різноманітних кількісних складників. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – предмети праці й робочу силу, в третьому – засоби праці, робочу силу й природні ресурси, які використовуються в процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці.

Напрямки розвитку організаційно-управлінського потенціалу підприємства необхідно розглядати в кількісно-якісному аспекті. Вони повинні характеризуватися:

1) темпами зростання організаційно-управлінського потенціалу підприємства як в цілому, так і окремих його складових;

2) збільшенням особистих кваліфікаційних можливостей і здібностей кожного працівника, щоб приймати ефективні рішення в межах своєї компетенції;

3) зростанням рівня освіти і практичних навичок і розширенням кругозору кожного індивідуума.

До елементів організаційно-управлінського потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням та розвитком підприємства.

Актуальність і потребу удосконалення концептуальних підходів до формування й ефективного управління організаційно-управлінським потенціалом підприємства підтверджує сучасна практика функціонування підприємств в реальному фінансово-економічному середовищі.

Підприємства з невисоким рівнем сформованого потенціалу чи невикористаними можливостями його застосування зазнають криз. Це стосується як підприємств національної економіки, так і відомих транснаціональних корпорацій. Традиційно основоположні засади майже всіх концепцій управління побудовані на постулаті, що розвиток економічної системи здійснюється на основі безперервного засвоєння всіх складників потенціалу.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства містить 3 основні складові:

- 1) кадрову;
- 2) мотиваційну;
- 3) комунікативну.

Кадрова складова відображає трудові можливості підприємства, а також професійні уміння персоналу до створення ідей та нової продукції, зацікавленість власною працею. В свою чергу, мотиваційний компонент – це результат взаємодії ключових чинників організаційного середовища і мотиваційної сфери працівника, його потреб, цінностей, установок і очікувань, задоволення роботою. Важко очікувати високої трудової мотивації від працівника, який не знаходить в роботі можливостей для реалізації своїх основних бажань.

Та третім, не менш важливим елементом, є комунікативний, який забезпечує належний та своєчасний процес обміну інформацією між працівниками та підрозділами підприємства та відображає налагодженість процесу взаємодії.

Отже, організаційно-управлінський потенціал підприємства включає такі індикатори складових, як: зацікавленість, задоволення роботою та налагодженість зв'язків.

Організаційно-управлінський потенціал проявляється у трьох формах: як система, як модель поведінки й як результат. Організаційно-управлінський як система – це структурована конструкція ресурсів компанії, об'єднаних загальною цільовою спрямованістю.

Таким чином, на базі вивчення організаційно-управлінської структури і процесів управління формується модель інформації, що циркулює на підприємстві. Аналіз інформаційного простору підприємства дає змогу виявити ефективність системи інформаційного обміну і підтримки управлінських процесів, знайти слабкі місця в інформаційному забезпеченні. На основі аналізу системи управління виявляються проблемні зони й вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства. Після цього визначаються основні підходи, методи і засоби організаційного проектування згідно з поставленими цілями реструктуризації і результатами аналізу.

Загалом, вважатимемо, що потенціал підприємства – це здатність підприємства забезпечувати очікуваний результат або вирішувати поставлені завдання через використання усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил. В свою чергу, організаційно-управлінський потенціал підприємства – це сформована можливість організаційних складників, здатних до комбінування та формування комплексу пов'язаних дій, їх належної оцінки у відповідь на зміни зовнішнього середовища, забезпечення внутрішньофірмової гнучкості, ефективну діяльність конкурентоспроможного потенціалу за рахунок ефективності та гнучкості керівництва на всіх рівнях управління.

1.2. Методичні підходи до діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Основними цілями діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства є як забезпечення поточного конкурентоспроможного стану підприємства на ринку (підвищення ефективності використання конкурентного потенціалу, збільшення обсягів замовлень від існуючих споживачів, підвищення якості продукції, нарощення виробничих потужностей, стійке збільшення прибутку), так і забезпечення конкурентостійкості у довгостроковій перспективі (зміцнення переваг та забезпечення максимально тривалого періоду утримання конкурентних позицій, забезпечення життєдіяльності та стійкого розвитку підприємства, покращення його іміджу, формування ефективної організаційно-управлінської структури).

Обґрунтування та вибір конкретного підходу до діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства залежить значною мірою від вирішення не тактичних, а стратегічних завдань підприємства. Взятий сам по собі кожен з підходів, абсолютизуватися не повинен. Загалом підходи – за умови їх спільного застосування з традиційними засобами, а також з іншими підходами адекватні та ефективні шляхи діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

У науковому сучасному пізнанні особливого значення набувають загальнонаукові підходи, які задають певну спрямованість діагностиці організаційно-управлінського потенціалу підприємства, фіксують певний його аспект, але не вказують жорстко специфіку конкретних цілей та функцій.

Найважливіша риса загальних підходів – принципова застосовність до будь-якого підприємства і будь-якої сфери діяльності. Вони можуть працювати в усіх без винятку підприємствах. Це обумовлено загальним характером категорій, що лежать в основі даних підходів.

Розглянемо основні загальні підходи до діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

До числа загальних підходів належать:

- структурний підхід, який орієнтує на зосередження організаційно-управлінського потенціалу підприємства на внутрішній будові підприємства, вивчення його системи, характеру і специфіки зв'язків між внутрішніми елементами. Крім того, структурний підхід застосовується в тому випадку, коли характер поставлених завдань потребує розчленування на окремі складові;
- функціональний підхід, який вивчає функціональні залежності організаційно-управлінського потенціалу підприємства, а також їх вхідні і вихідні параметри. Він направляє на виявлення особливих характеристик функціонування підприємства. В рамках даного підходу діагностика організаційно-управлінського потенціалу підприємства розглядається зі сторони зовнішнього аспекту. При цьому, функціональний підхід, зосереджується на завданні виявлення між вхідними та вихідними параметрами функціональних залежностей.

Функціональний підхід є адекватним засобом при розкритті сутності організаційно-управлінського потенціалу підприємства, де процеси управління та самоврядування складають найбільш характерну їх рису.

Функціональний підхід відіграє центральну роль при побудові оптимізаційних моделей організаційно-управлінського потенціалу підприємства. Застосування функціонального підходу до вивчення організаційно-управлінського потенціалу підприємства індивідуалізує опис основних напрямків діяльності. Функціональний підхід набуває великого значення в питаннях практичної організації організаційно-управлінських цілей;

- алгоритмічний підхід, що використовується при описі механізмів втілення організаційно-управлінського потенціалу підприємства, функціонування усієї системи управління та в інших випадках, коли існує можливість представити організаційно-управлінський потенціал підприємства у вигляді процесу, що відбувається за суворими правилами. Використовується широко при описі

інформаційних цілей та функцій організаційно-управлінського потенціалу підприємства;

- ймовірнісний підхід, націлений на виявлення статистичних закономірностей розвитку організаційно-управлінського потенціалу підприємства, орієнтує на вивчення процесів як статистичних ансамблів. У багатьох випадках накладення великого числа випадкових причин, що породжують статистичні закономірності, призводить до результатів, не залежних практично від випадку, що надає змогу говорити про закономірності;
- інформаційний підхід пов'язаний з виділенням і дослідженням інформаційного аспекту організаційно-управлінського потенціалу підприємства – обсягу цілей, способів;
- ідіографічний підхід вимагає спостереження і фіксація одиничних цілей організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- номотетичний підхід, який протистоїть ідіографічному підходу, – дослідження, що виявляє загальні закони розвитку організаційно-управлінського потенціалу підприємства, існування та взаємодію всіх його елементів.

Функції методики діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства – це сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації.

Можна виділити загальні та специфічні функції діагностики.

Загальні функції – забезпечують змістовну визначеність гуманітарної діяльності підприємства:

- 1) збереження здоров'я персоналу і навколишнього середовища – забезпечення гуманітарної експертизи умов праці, стану техніки безпеки, санітарно-гігієнічного режиму на кожному робочому місці;
- 2) колективної згуртованості – зміцнення духовної єдності працівників, їх професійної відповідальності за імідж організації;

3) професійної підготовки – забезпечення життєдіяльності організації завдяки системному кадровому забезпеченню, перепідготовці кадрів;

4) соціальної мотивації – стимулювання участі працівників у прийнятті ділових рішень, матеріальне і духовне стимулювання їх поведінки, яке формувало б особисту зацікавленість у роботі, дотримання норм професійної етики тощо.

Специфічні функції – є робочим інструментарієм здійснення загальних функцій діагностики. До них відносяться функції:

1) інформаційно-діагностична – покликана забезпечити збирання і збереження соціальної інформації, яка фіксує дані про кадри підприємства;

2) розпорядчо-виконавська – передбачає підготовку спеціальної доку-ментації, координацію діяльності служб обслугову-вання, медичних установ, культурно-освітніх закладів;

3) соціального прогнозу – має на меті прогностичне визначення параметрів змін на підприємстві та зумовлених нововведеннями наслідків.

Для діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства виділяють такі рівні:

- 1) технічний рівень;
- 2) управлінський рівень;
- 3) інституційний рівень.

Схематично їх можна зобразити наступним чином (Рис. 1.1)*:

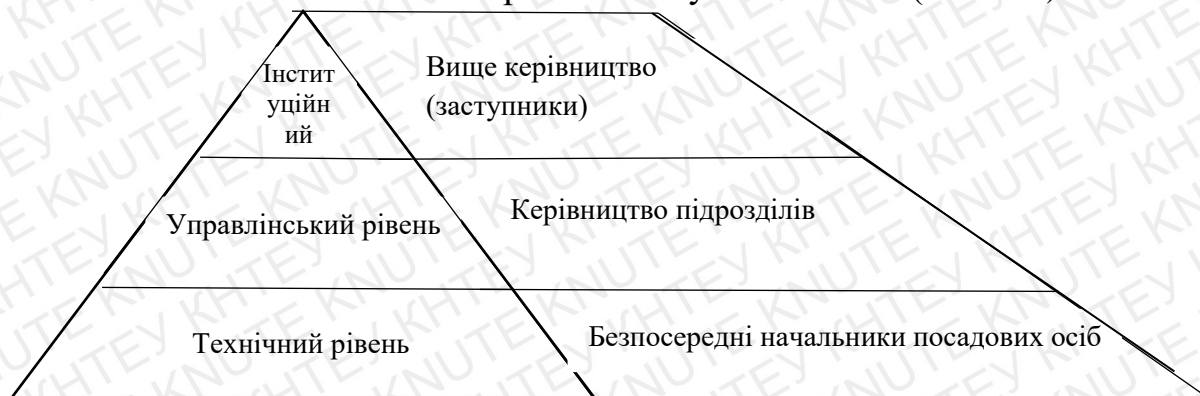


Рис. 1.1. Рівні діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства; *розроблено автором

Технічний рівень забезпечує реалізацію щоденних цілей та функцій, необхідних для ефективної роботи підприємства.

З метою реалізації середньо- та довгострокових цілей, організаційно-управлінський потенціал підприємства забезпечує співпрацю та координаційну направленість дій відповідних структурних підрозділів.

Інституційний рівень визначає цілі, функції та напрямки роботи конкретного підрозділу підприємства, виконання довгострокового планування. (Таблиця 1.3)

Таблиця 1.3

Характеристика рівнів реалізації організаційно-управлінського потенціалу підприємства*

Рівні	Представники організаційно-управлінського потенціалу підприємства	Функції представників рівнів організаційно-управлінського потенціалу підприємства
Інституційний рівень	Начальник, заступники начальника; голова, заступники голови та ін.	Забезпечують інтереси і потреби підприємства, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють загально цільову політику
Управлінський рівень	Завідувач відділом, начальник відділу, начальник підрозділу тощо	Забезпечує реалізацію політики функціонування підприємства, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень	Завідувач відділу, головний спеціаліст тощо.	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

*розроблено автором

Таким чином, можна говорити про те, що кожен рівень діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства має свої завдання, специфіку та суб'єктів. Виділення вищезазначених рівнів дозволяє належним чином організувати координацію та взаємодію, як між різними структурами підприємства, так і в межах самого підприємства.

Об'єктивними критеріями розвитку організаційно-управлінського потенціалу підприємства є:

- економічне зростання, яке визначає рух будь-якої економічної системи;
- вдосконалення складових потенціалу, ускладнення зв'язків і відносин між ними;
- розширення діапазону реальних можливостей подальшого розвитку.

Розвиток потенціалу підприємства розглядають у статистиці та динаміці. Економічна статика розглядає припустимі і раціональні стани потенціалу. Економічна динаміка досліджує процеси, тобто послідовності станів і переходи з одних станів в інші, що дозволяє визначити можливі та кращі траєкторії розвитку.

Показниками, що характеризують розвиток підприємства, є темпи зростання економічного потенціалу (сума авансованого капіталу, доходу від реалізації, валового прибутку). Їх оптимальне співвідношення визначають наступним чином:

$$100 \% < T_{ак} < T_{др} < T_{вп},$$

де $T_{ак}$ – темп зростання авансованого капіталу;

$T_{др}$ – темп зростання доходу від реалізації;

$T_{вп}$ – темп зростання валового прибутку.

Це співвідношення дозволяє визначити необхідність зростання організаційно-управлінського потенціалу підприємства, вищі темпи доходу від реалізації порівняно із зростанням організаційно-управлінського потенціалу, що свідчить про ефективне його використання та випереджаючі темпи зростання прибутку, що дозволяє підприємству ефективно розвиватися.

Перелік показників, що підлягають оцінці, визначається цілями підприємства, специфікою галузі, типом стратегії, особливостями ринкової ситуації. Існує два методи формування складу показників:

- експертний – як експерти виступають переважно керівники вищої ланки, що несуть відповідальність за її досягнення цілей;
- логічний - дослідник враховує умови інтенсивного типу розвитку, за якого зниження витрат живої праці відбувається випереджаючими темпами порівняно з витратами матеріалізованої праці і збільшення частки прибутку в додатковій вартості, тобто забезпечується розширене відтворення.

На підприємстві має бути наступна структура темпів зростання показників розвитку:

$$100 \% < T_{зп} < T_{сп} < T_{мв} < T_{ак} < T_{др} < T_{вп},$$

де $T_{зп}$ – темпи зростання заробітної плати;

$T_{сп}$ – темпи зростання собівартості продукції;

$T_{мв}$ – темпи зростання матеріальних витрат.

Процес оцінки розвитку організаційно-управлінського потенціалу підприємства має включати наступні етапи:

- визначення цілей дослідження;
- визначення складу показників для опису структури економічного зростання, цілей розвитку, що відображують ступінь досягнення;
- визначення співвідношень зростання показників за періодами;
- вибір оптимальної структури динамічного ряду показників з урахуванням особливостей ситуації, що склалася;
- визначення фактичної структури показників, що відбивають реальний стан підприємства;
- визначення якісних характеристик процесу зростання;
- висновки про результативність управління розвитком підприємства і необхідність розробки заходів та коректувань. Суть оцінки розвитку потенціалу

підприємства полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності щодо сформованого ряду таких результатів.

Для оцінювання рівня параметрів пропонується використовувати експертний спосіб бальних оцінок, за яким оцінювальна шкала має такий вигляд: від 0 до 0,5 – якщо параметр гірший від конкурентного; $P_i = 0,5$ – якщо параметр повністю ідентичний до конкурентного; від 0,5 до 1,0 – якщо параметр перевищує конкурентний.

Для формування інтегрального рівня ефективності функціонування підприємства виникає необхідність у переведенні показників у відносні величини за розробленою шкалою: від 0 до 0,5 – якщо показник гірший, ніж базовий; $X_i = 0,5$ – якщо показник повністю ідентичний базовому; від 0,5 до 1,0 – якщо показник перевищує базовий.

Варто зауважити, що за базові необхідно брати середньогалузеві або середньоринкові показники. За зазначеною експертною шкалою вищенаведені показники переводять у бальні оцінки, їм також надають вагових значень, що дає змогу отримати інтегральні рівні різних складових ефективності функціонування підприємства. На підставі узагальнення значень цих рівнів з використанням середньої геометричної визначається інтегральний рівень ефективності функціонування підприємства (E_p):

$$E_p = \sqrt{E_{fe} \times E_v \times E_k} \quad (1.1)$$

Інтерпретація отриманих результатів здійснюється аналогічно: якщо E_p перевищує значення 0,5 та наближається до 1, то ми можемо говорити про високий рівень ефективності функціонування підприємства та перевищення за цим параметром середньогалузевого або середньоринкового рівня, якщо $E_p = 0,5$, то це свідчить про повну відповідність стандартам ефективності, що сформовані у галузі, якщо ж E_p менше від межі 0,5, то це демонструє значно гірші параметри ефективності функціонування підприємства порівняно з конкурентами.

На підставі значень рівня масштабності та рівня якості розвитку підприємства, які визначаються шляхом інтегрування коефіцієнтів Спірамана та

Фехнера в межах використання непараметричних методів вимірювання динамічних зв'язків, розраховуємо інтегральний рівень розвитку підприємства, який перебуватиме у діапазоні $[0; 1]$. Відповідно з наближенням показника до одиниці можна стверджувати про високий рівень розвитку підприємства, до нуля – низький рівень розвитку. Показник доцільно розраховувати на підставі середнього арифметичного зваженого вхідних рівнів масштабності та якості розвитку за формулою:

$$R = \frac{R_m \times g + R_q \times h}{100\%} \quad (1.2)$$

де g – вагомість рівня масштабності розвитку для підприємства, %;

h – вагомість рівня якості розвитку для підприємства, % ($h = 100 - g$).

Зважаючи на вищевикладене, рівень потенціалу підприємства (P) рекомендується визначати за моделлю:

$$P = \sqrt[3]{K_{kr}^k} \times 1 \times R_r, 0 \leq P \leq 1 \quad (1.3)$$

Рівень потенціалу підприємства слід аналізувати за зазначеними критеріями та у динаміці. З наближенням P до 1 перспектива функціонування та розвитку підприємства є достатньо високою, з наближенням P до 0 можна говорити про низький рівень перспективи для підприємства.

Таким чином, можна говорити про те, що обрання конкретного підходу для діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства дозволяє визначити спрямування його потенціалу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МС ГРУПП»

2.1. Діагностика стану організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Швейне підприємство ТОВ «МС ГРУПП» спеціалізується на створенні і пошитті одягу. Компанія функціонує на ринку недавно (з 2015 року), і за цей час змогла досягти великих результатів і обзавестися безліччю лояльних клієнтів.

ТОВ «МС ГРУПП» має власну виробничу базу, де використовуються сучасні тканини і фурнітура високої якості і займається пошиттям:

- 1) корпоративного одягу (уніформа для персоналу ресторану, фартухи, форма для торгових мереж, уніформа для готелів);
- 2) медичного одягу (медичний костюм, медичний халат, медичне взуття, хірургічна форма, форма для швидкої допомоги);
- 3) кухарського одягу (кухарські костюми, кухарські кітеля, кімоно кухаря, взуття для кухаря, фартухи кухарські, кухарські штани);
- 4) робочого спецодягу (костюм робочий демісезонний, костюм робочий утеплений, зимовий спецодяг, напівкомбінезони, штани робочі);
- 5) військового і охоронного одягу (костюми для охорони, форма для військових, бушлати, форма для охорони, берці).

Також ТОВ «МС ГРУПП» може забезпечити засобами індивідуального захисту (ЗІЗ).

Склад організаційно-управлінського потенціалу досліджуватиметься на основі наявного кадрового та організаційного потенціалу та планово-фінансових показників.

Під діагностикою організаційно-управлінського потенціалу підприємства розуміється порівняльна оцінка наявного кадрового та організаційного

потенціалу, яка здійснюється шляхом аналізу його якісних і кількісних характеристик і планових показників. Інструмент її проведення – це ситуаційний аналіз (включаючи ревізію, діагностику), який являє собою фотографію стану управлінського та організаційного потенціалу колективу підприємства, його якісної і кількісної структури.

Метою проведення діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства є оцінка фактичного потенціалу працівників і порівняння його з необхідним потенціалом, тобто сукупністю оптимальних кількісних і якісних характеристик виробничого персоналу, які необхідні для реалізації стратегічних цілей і завдань підприємства.

Для підвищення ефективності здійснення діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства необхідно розробити еталонну модель.

В основі процесу створення сукупної моделі організаційно-управлінського потенціалу підприємства лежить визначення потреби ТОВ «МС ГРУПП» в робочій силі, що дозволяє встановити на плановий період якісний і кількісний склад працівників. Для визначення кількості працівників ТОВ «МС ГРУПП» використовується метод розрахунку по робочих місцях і нормативах чисельності. При цьому аналізують перспективи розвитку підприємства та наявну динаміку зміни чисельності персоналу.

Якісний склад робочої сили ТОВ «МС ГРУПП» вивчається за такими ознаками, як стаж роботи, освіта, професія, стать, вік, наявність сертифікатів, рівень знання іноземних мов, кількість років, відпрацьованих на певній посаді.

Критерієм оптимальності і ефективності моделювання структури персоналу є відповідність чисельності працівників підприємства різних категорій потреб ТОВ «МС ГРУПП». Кількісну потреба, тобто потребу за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнями кваліфікаційних вимог до виробничого персоналу, необхідно розраховувати виходячи з таких показників:

- професійно-кваліфікаційний поділ робіт, зафіксований в виробничо-технічній документації на робочий процес;

- вимоги до посад і робочих місць, закріплені в посадових інструкціях;
- штатний розклад підприємства, де фіксується склад посад;
- документація, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійного складу підприємства.

На наступному етапі моделювання складаються вимоги до того типу виконавця, який необхідний для виконання роботи. На підставі попереднього аналізу необхідно якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, які знадобляться при виконанні роботи, а також врахувати практичний досвід і риси характеру.

В загальному вигляді індивідуальну еталонну модель організаційно-управлінського потенціалу підприємства можна представити у вигляді функції, або графічно.

Розроблені еталонні моделі організаційно-управлінського потенціалу підприємства можуть бути використані при наймі на роботу, розстановці кадрів, аналізі адаптації персоналу після найму, регулярній атестації персоналу з метою визначення рівня зростання людського капіталу, рентабельності його використання, результативності праці та її оплати; при аналізі умов праці і їх впливу на організаційно-управлінський потенціал підприємства, звільнення, плануванні кар'єри, оптимізації інвестицій в людський капітал, розробці концепцій мотивацій, виробленні кадрової політики.

Кінцевим результатом роботи зі створення моделей організаційно-управлінського потенціалу підприємства може стати складання підсумкових таблиць, де визначаються основні показники якісної і кількісної структур персоналу, що задовольняють потребам ТОВ «МС ГРУПП» (табл. 1).

Таблиця 2.1

**Підсумкова таблиця показників організаційно-управлінського потенціалу
ТОВ «МС ГРУПП» за 2018 рік ***

Показник (фактичний)	Керівний склад, %	Працівники, %
Чисельність персоналу	19	81
Віковий склад, роки:		
20-30	28	28
30-40	26	36
40-50	22	16
50-60	17	13
понад 60	7	7
Розподіл персоналу за стажем роботи:		
до 1 року	2	2
1-3 років	3	3
3-5 років	15	15
5-10 років	20	25
10-15 років	20	20
15-20 років	20	20
понад 20 років	20	10
Освіта:		
Вища	100	13
середня спеціальна	-	38
загальна середня	-	49

*розроблено автором на основі штатного розпису ТОВ «МС ГРУПП»

Перевагами еталонної моделі організаційно-управлінського потенціалу підприємства виступають:

- наявна планова кількість працівників підприємства, відповідно до потреб виробництва;
- бажана оптимальна структура вікового складу, структура розподілу персоналу за стажем роботи та структура освітнього рівня окремо по керівному складу та інженерно-технічним працівникам і службовцям.

Для вдосконалення методики визначення організаційно-управлінського потенціалу процес оцінки властивостей і здібностей працівників необхідно

проводити в два підходи: оцінка індивідуальних параметрів кількісних і якісних характеристик кожного працівника підприємства і комплексна оцінка всього організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

При оцінці організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» використовувалися дані з службових відгуків, які складає керівник підрозділу за результатами індивідуальної співбесіди. В оціночному листі фахівця вказується оптимальне значення оцінки якісного показника і фактично отримані знання за результатами співбесіди.

У еталонній моделі організаційно-управлінського потенціалу підприємства ТОВ «МС ГРУПП» якісним характеристикам задається нормативне значення, яке визначається як бажана, найбільш оптимальна структура групових показників якості персоналу (освіту, стаж роботи і т.д.). Кожному показнику привласнюється коефіцієнт вагомості в балах (максимальне значення вагомості – 10 балів). Розраховані значення показників структури множаться на коефіцієнт вагомості (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок фактичного значення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП»*

Назва показника якості	Фактичне значення.	Еталонне значення.	Коефіцієнт значення.	Еталонна модель	Фактична Модель	Скорегована модель
Вік,						
20-30	34.9	28	5	14	140	140
30-40	32.7	26	10	26	328	260
40-50	27.2	22	10	22	227	220
50-60	3.78	17	7	11	26	26
понад 60	2.33	7	5	35	13	13
Стаж						
до 1 року	5.99	2	2	4	24	4
1-3 роки	10.7	3	4	12	129	12
3-5 років	11,3	15	6	90	68	68
5-10	8,25	20	10	20	83	83
10-15	17.3	20	10	20	174	174
15-20	18,5	20	10	20	186	186
понад 20	27,7	20	10	20	277	200
Освітній рівень:						
вищий	94,6	100	10	1000	946	946
середній	5,3	-	-	-	-	-
заг.	0,1	-	-	-	-	-
Загальна кількість балів	—	-	-	2680	2621	2332

*розроблено автором

Основними факторами актуалізації формування потенціалу підприємства з урахуванням організаційного та управлінського аспекту доцільно вважати:

- максимізацію ролі управлінських компетенцій у загальній системі господарювання;
- постійне підвищення об'єктивних потреб суб'єкта господарювання на усіх етапах управління його фінансовим розвитком;
- розширення напрямів діяльності підприємства за умов удосконалення оргструктури;
- підвищення невизначеності в досягненні тактичних цілей та стратегічної місії;
- мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, для забезпечення процесу ефективної господарської діяльності підприємства необхідною умовою є формування оптимальної структури організаційно-управлінського потенціалу, яка повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції.

2.2. Оцінка ефективності організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Для аналізу відповідності фактичного організаційно-управлінського потенціалу підприємства еталонній моделі організаційно-управлінського потенціалу підприємства здійснюється коректування фактичної структури. На виконання плану по структурі зараховується значення якісних факторів по величині, передбаченій нормативними значенням в еталонній моделі. Якщо фактичне значення менше норми, то воно зараховується повністю. Якщо значення більш норми, то зараховується значення нормативу фактора.

Рівень відповідності фактичної структури організаційно-управлінського

потенціалу підприємства ТОВ «МС ГРУПП» еталонної моделі визначається як відношення скоригованої оцінки до значення певної в еталонній моделі.

Рівень відповідності фактичної структури організаційно-управлінського потенціалу визначається як відношення скоригованої оцінки до значення певної в еталонній моделі.

Таким чином, фактичний організаційно-управлінський потенціал ТОВ «МС ГРУПП» відповідає еталонній моделі на 87%.

Проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ «МС ГРУПП» на 2018 рік.

Коефіцієнт використання встановленої потужності пошиття одягу становить 42,9% в 2017 році і 43,6% в 2018 році, що відображає неефективне використання потужностей і великі втрати. У 2018 році виручка від продажів підприємства склала 3 847 млн грн. [39]. При цьому в структурі виручки найбільшу частку має основна продукція ТОВ «МС ГРУПП» - пошитий одяг.

Динаміка і структура активів і пасивів ТОВ «МС ГРУПП» показує, що в структурі активів значна частка належить позаоборотним активам.

Однак від 2016 до 2018 року їх частка в структурі активів зменшилася на 4,61% - від 94,42% в 2016 р до 89,81% в 2018 р. Велика частка необоротних активів говорить про важку структуру активів організації. У структурі необоротних активів переважають основні засоби та фінансові вкладення. Зниження вартості необоротних активів обумовлено нарахуванням амортизації по об'єктах основних засобів у 2018 році та є позитивним фактом.

Частка оборотних активів підприємства становить на 2018 р 10,19%. В їх структурі переважають запаси, дебіторська заборгованість і грошові кошти, причому в 2016-2017 рр. грошові кошти мали незначну частку в структурі оборотних активів.

Зменшення дебіторської заборгованості від 2017 до 2018 року – це позитивний факт, адже все менша частка оборотних активів тимчасово відволікається з обороту і не бере участі в процесі поточної діяльності організації. В пасивах найбільшу частку займає власний капітал. Власний капітал формується

в першу чергу за рахунок статутного і додаткового капіталу. Нерозподілений прибуток зріс за період 2018 року на 7,6%.

За досліджуваний період істотно знизилася частка довгострокових зобов'язань в структурі пасиву – з 22,89% в 2016 р до 8,89% в 2018 р, що є позитивною тенденцією і сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства. Кредиторська заборгованість займає велику частку в структурі короткострокових зобов'язань, частка яких в пасиві балансу від 2017 року до 2018 року знизилася. Короткострокові позики на 2018 рік повністю погашені.

Валюта балансу за звітний період збільшилася на 147 386 тис. грн., що склало 1,66%. Вартість основних засобів в 2017 р в порівнянні з 2016 р зменшилася на 2,49%, а в 2018 р в порівнянні з 2017 р. – на 1,66%. Це пов'язано з нарахуванням амортизації за основними засобами. Крім того, відбувається серйозне збільшення нематеріальних активів: темп росту склав 504,52%, що в абсолютному відхиленні становить 22 155 тис. грн. Це може свідчити про інноваційний характер стратегії підприємства.

Після різкого зростання дебіторської заборгованості в 2017 р, відбувається її поступове зниження до 2018 року – на 53 478 тис. грн. Істотно зросла величина грошових коштів в 2018 р. – темп зростання говорить про зміцнення фінансового стану ТОВ «МС ГРУПП». У структурі власного капіталу відбувається збільшення нерозподіленого прибутку.

Станом на 31.12.2018 р. повністю погашені короткострокові і довгострокові позики, однак кредиторська заборгованість збільшилася на 78 963 тис. грн. за звітний період, темп зростання – 1,05%.

Проведемо аналіз ліквідності бухгалтерського балансу і платоспроможності ТОВ «МС ГРУПП».

Ліквідність балансу підприємства – це рівень забезпеченості оборотних активів, що відповідають по термінах погашення пасивам. Ліквідність балансу передбачає вишукування платіжних засобів за рахунок внутрішніх джерел.

Отже, баланс ТОВ «МС ГРУПП» за 2018 рік не має абсолютної ліквідності. Таким чином, баланс підприємства не є абсолютно ліквідним. Динаміка значень за загальним показником платоспроможності показує, що організація поступово виходить з положення, в якому для неї існує небезпека того, що в короткостроковій перспективі ТОВ «МС ГРУПП» буде зазнавати труднощів з погашенням зобов'язань, підприємство стабілізується, знижується залежність від зовнішніх джерел фінансування, але в даний час небезпека зберігається. Від 2017 року до 2018 року значно виріс відсоток термінових зобов'язань, які ТОВ «МС ГРУПП» може погасити негайно – від 0,01% до 15%.

Станом на 2019 рік організація не може повністю розрахуватися із зобов'язаннями навіть при своєчасному розрахунку дебіторів за своїми боргами. Однак організація має можливість протягом півроку відновити платоспроможність до нормальної. Таким чином, з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «МС ГРУПП» її платоспроможність можна назвати задовільною за умови грамотної політики щодо дебіторів і кредиторів.

Таким чином, ТОВ «МС ГРУПП» має задовільний рівень рентабельності, в цілому фінансово стійке і платоспроможне, хоча окремі показники нижче рекомендованих значень. Робота з підприємством вимагає зваженого підходу.

Однак від 2016 до 2018 року їх частка в структурі активів зменшилася на 4,6%, що є позитивною тенденцією, адже велика частка необоротних активів говорить про важку структуру активів організації, але пояснюється галузевою приналежністю ТОВ «МС ГРУПП». Зниження вартості необоротних активів обумовлено нарахуванням амортизації по об'єктах основних засобів в 2018 році, це позитивний факт. Частка оборотних активів підприємства становить в 2018 р 10,19%. В їх структурі відбулося зменшення дебіторської заборгованості від 2017 до 2018 року, що також позитивно, адже все менша частка оборотних активів тимчасово не бере участі в процесі поточної діяльності організації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МС ГРУПП»

3.1. Обґрунтування програми формування організаційно-управлінського потенціалу підприємства

Головним критерієм оцінки ефективності організаційно-управлінського потенціалу підприємства ТОВ «МС ГРУПП» в досягненні конкурентних переваг і забезпечення якісних параметрів економічного зростання виступає людський капітал, що визначається, як сукупність природних, вроджених здібностей; творчого потенціалу; морально-психологічного і фізичного здоров'я; накопичених і вдосконалених в результаті інвестицій знань і професійного досвіду, що є необхідні для належної діяльності в тій чи іншій сфері.

Подібно звичайному капіталу, здібності, знання, навички людини мають властивість накопичуватися. При цьому їх формування і розвиток вимагає як від самого індивіда, так і від суспільства в цілому досить значних витрат часу, праці, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто інвестицій.

До них відносяться всі види витрат, які можуть бути оцінені в грошовій чи іншій формі, носять цільовий характер, а також сприяють зростанню в людини [35, с. 146].

Основна проблема, з якою зіткнулося підприємство ТОВ «МС ГРУПП» – це оцінка ефективності вкладень в людський капітал в процесі вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу. Складнощі, що виникають при цьому, певною мірою пояснюються тим, що інвестиції в організаційно-управлінський капітал мають ряд особливостей, що відрізняють їх від інших:

1. Віддача від інвестицій в організаційно-управлінський потенціал безпосередньо залежить від терміну життя його носія (від тривалості працездатного періоду). Чим раніше робляться вкладення в людину, тим швидше

вони починають давати віддачу. Але потрібно мати на увазі, що більш якісні та тривалі інвестиції приносять більш високий і довготривалий ефект. Тому керівництву ТОВ «МС ГРУПП» варто почати інвестувати в свій персонал вже зараз.

2. Організаційно-управлінський потенціал не тільки схильний до фізичного і морального зносу, але і здатний накопичуватися і множитися. Нарощування організаційно-управлінського потенціалу здійснюється в процесі періодичного перенавчання працівника і накопичення ним відповідного досвіду. Таким чином, система розвитку організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» повинна бути безперервним процесом.

3. У міру накопичення організаційно-управлінського потенціалу його дохідність підвищується до визначеної межі, обмеженої верхньою межею активної трудової діяльності (активного працездатного віку), а потім різко знижується. Враховуючи цей факт, ТОВ «МС ГРУПП» слід робити ставку на молодих кадрах.

Таблиця 3.1

**Заходи щодо формування організаційно-управлінського потенціалу
ТОВ «МС ГРУПП» на 2020 рік***

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Збір ринкової інформації, її аналітичне опрацювання та відбір необхідної, допоміжної та довідкової	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Формування переліку схожих (аналогічних) компаній	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Фінансово-економічний аналіз компаній	Протягом року	Фінансово-плановий
Розрахунок оціночних коефіцієнтів (мультиплікаторів) і визначення їх нормативного значення на базі результатів попереднього етапу.	2 рази на рік	Відділ кадрів, відділ маркетингу
Визначення розрахункової вартості бізнесу, зважування проміжних результатів і внесення остаточних коригувань (поправок) у розрахункову вартість бізнесу.	Протягом року	Відділ маркетингу

*розроблено автором

Виокремлюють три види інвестицій в організаційно-управлінський потенціал:

- витрати на освіту, включаючи загальну та спеціальну, формальну і неформальну, підготовку за місцем роботи;
- витрати на охорону здоров'я, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов;
- витрати на мобільність.

Всі вони мають бути викладені в проектах пакету документів щодо вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП».

Роблячи ставку на освіту і підготовку на виробництві, керівництво ТОВ «МС ГРУПП» тим самим підвищує рівень знань людини, а, отже, збільшує обсяг і якість організаційно-управлінського потенціалу.

Поряд з освітою, найбільш важливими є вкладення у здоров'я людини, тому в якості проекту мають бути розроблені такі документи, як Положення про соціальну підтримку категорії персоналу ТОВ «МС ГРУПП» -

Незадовільний стан здоров'я знижує продуктивність праці: фізично слабкі і хворі працівники не можуть повною мірою реалізувати свій потенціал, тому керівництво підприємства економічно зацікавлене в інвестиціях у здоров'я співробітників [32, с. 70].

У зв'язку з цим, набувають особливого значення витрати організації на підтримку гарного фізичного стану своїх співробітників: профілактику профзахворювань, надання безкоштовного харчування для всіх співробітників, медичне обслуговування за місцем роботи і оплату путівок в будинки відпочинку, лікування в медичних закладах, профілакторіях і санаторіях, поліпшення житлових умов, страхування працівників від нещасних випадків.

При інвестуванні фінансових ресурсів в організаційно-управлінський потенціал у керівництва підприємства виникає ряд питань, пов'язаних з ефективністю вкладень:

- чи окупляться вкладені кошти (які види ефекту від вкладення коштів у людський капітал);
- в які терміни можна очікувати результату від вкладення коштів;
- в яких обсягах буде потрібно вкласти кошти;
- які можливі альтернативні варіанти інвестицій;
- як оцінити доцільність вкладення коштів у розвиток людського капіталу [41, с. 25].

Тим не менш, при впровадженні на підприємстві програми вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу, ТОВ «МС ГРУПП» не зможе уникнути витрат. Витрати в ТОВ «МС ГРУПП» на вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Витрати ТОВ «МС ГРУПП» на вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу *

№ п/п	Найменування витрат	Сума (тис. грн)
1.	Збільшення фонду заробітної плати	250
2.	Підвищення преміальної частини, надбавок	120
3.	Дослідження щодо задоволеності роботою	5
4.	Придбання нової комп'ютерної техніки	130
5.	Витрати на корпоративні заходи	10
6.	Грошові винагороди, цінні подарунки	35
7.	Соціальна підтримка персоналу	70
8.	Навчання, підвищення кваліфікації	40
	Загалом	660

*розроблено автором

З табл. 3.2. випливає, що на реалізацію всіх проектів в 2019 р. ТОВ «МС ГРУПП» буде потрібно 660 тис. грн.

Дослідження, проведені багатьма науковцями, показали, що при 10% підвищенні рівня освіти сумарна продуктивність зростає на 8,6% [39].

Для порівняння, при такому ж збільшенні основних фондів продуктивність праці підвищується всього на 3,4%.

Відповідно, вкладаючи 660 тис. грн. в персонал підприємство отримає прибутку на 8,6% вище витраченої суми, тобто 716,8 тис. грн.

Таблиця 3.3.

Розрахунок витрат на вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП»*

Стаття витрат	Спосіб розрахунку
з урахуванням тільки	NPV1 = E
з урахуванням збільшення фонду заробітної плати і реалізаційної етапів	NPV3 = E (Потенційні економічні вигоди- Витрати на реалізацію збільшення фонду заробітної плати -Витрати на реалізацію пропозицій) / (1 + ставка дисконтування) ^t

*на основі [22]

На підставі досвіду участі в проектах на різних майданчиках, ми провели порівняльний розрахунок економічного ефекту від реалізації вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП». Вихідні значення для розрахунку ефективності вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» було розраховано методом прогнозування та екстраполяції.

Таблиця 3.4.

Розрахунок ефективності реалізації вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП»*

Напрямки витрат	збільшення фонду ЗП	Навчання, підвищення	Витрати на корпоративні заходи
Організація проекту	1 млн. грн.	0,3 млн. грн	25 тис.грн.
Витрати на поширення інформації про ТОВ «МС ГРУПП»	0, тому що для просування можна використовувати офіційний сайт і спільноти в		
Витрати на мотивацію учасників проекту матеріального і нематеріального характеру	50 тис. грн.		5 тис. грн.
Витрати на співробітників підприємства, залучених в реалізацію проекту (в тому числі страхові внески у позабюджетні фонди і непрямі витрати)	72,2 тис. грн.		5 тис. грн.

*розроблено автором

Таким чином, вкладення в персонал підприємства ефективні, хоча і зажадають для повернення певний термін часу [46, с. 40].

В процесі аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства потрібно виходити з того, що ефективність організаційно-управлінського потенціалу правомірно розглянути як частину ефективності суспільного виробництва, оскільки праця є одним з найважливіших факторів виробництва.

Економічна ефективність праці, що впливає на організаційно-управлінський потенціал, визначається шляхом порівняння прибутку і витрат, що дозволяє економічно обґрунтувати результати трудової діяльності по закінчених проектах. Окрім того, на фінансово-економічні показники організаційно-управлінського потенціалу впливає і плинність кадрів. Це зумовлює не лише витрати, пов'язані із залученням нових працівників, але й їх навчанням.

Загалом можна констатувати, що вплив мотивації персоналу на організаційно-управлінський потенціал компанії здійснюється, як з позитивного боку, так і з негативного. Якщо перша пов'язана із зростанням продуктивності, а відтак – покращенням результату, то друга – з додатковими витратами, які виділяються на реалізацію системи мотивації.

При цьому кінцевий результат впливу залежить від того, чи покривають отримані результати та прибуток ті кошти, що витрачені на організаційно-управлінський потенціал. У даному випадку організаційно-управлінський потенціал недостатньо ефективний, а відтак, не може повною мірою покрити витрати підприємства.

3.2. Удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства

У сучасних умовах одним з найбільш ефективних інструментів вирішення поставлених завдань є діагностика організаційно-управлінського потенціалу. Використання результатів діагностики дозволить організації впливати не тільки

на кінцеві результати діяльності, а й на межі економічного зростання і структурного розвитку всієї організації [39, с. 86].

Постійна зміна методології розрахунку багатьох показників передбачає розробку аналітичних процедур, що дозволяють вивчити економічну динаміку на рівні організації з точки зору обґрунтування раціональних управлінських рішень з питань організаційно-управлінського потенціалу.

Тому поряд з аналізом і вивченням впливу окремих факторів необхідно використовувати діагностику організаційно-управлінського потенціалу підприємства. Існуюча практика і наукові досягнення в області діагностики організаційно-управлінського потенціалу відрізняються, на наш погляд, їх вузькою спрямованістю. У переважній більшості автори обмежуються визначенням значущості поліпшення використання організаційно-управлінського потенціалу. Більшою мірою переважають підходи, засновані на співставленні фактичного використання потенціалу і передбачуваної потужності підприємства [51, с. 78].

З метою фінансування напрямів удосконалення організаційно-управлінського потенціалу підприємства в бюджеті підприємства на 2020 рік доцільно виділити 351,1 тис. грн. Розподіл даної суми на рік наведено нижче в табл. 3.6

Таблиця 3.6

Вартісна оцінка напрямів удосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУП», грн.*

	Премія в кінці року	Премія за викон завд	Службове авто	Компенсація відрадж	Безлімітний зв'язок	Медичне страхуван	РАЗОМ на 2018 рік
Директор	15000	-	5000	10000	8000	1200	39200
Заступник директора	12000	-	5000	10000	8000	1200	36200
Секретар	2500	3500	-	-	-	1200	7200
Головний юрист	5000	5000	3500	-	5000	1200	19700
Юрист	3500	5000	-	-	-	-	8500

Продовження таблиці 3.6

в т.ч.								
Начальник відділу продажу	10000	5000	2500	5000	8000	1200	31700	
Керівник проєктів та програм	5000	-	-	-	-	1200	6200	
Менеджер зі збуту	5000	-	-	-	-	1200	6200	
Регіональний менеджер	8000	7500	7500	8000	-	1200	32200	
Менеджер із зв'язків з громадськістю	8000	7500	7500	8000	-	1200	32200	
Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами	8000	7500	7500	8000	-	1200	32200	
Фінансово-економічний відділ								
в т.ч.								
Начальник фін-ек відділу	7500	-	2500	5000	5000	1200	21200	
Старший економіст	4500	-	-	-	-	1000	5500	
Економіст I катег	3500	-	-	-	-	1000	4500	
Бухгалтерія								
в т.ч.								
Головний бухгалтер	7500	-	2500	2500	5000	1200	18700	
Бухгалтер-обліковець	3500	-	-	-	-	1000	4500	
Бухгалтер-касир	3500	-	-	-	-	1000	4500	
Відділ кадрів								
в т.ч.								
Начальник відділу кадрів	7500	-	2500	2500	5000	1200	18700	
Обліковець	3500	-	-	-	-	1000	4500	
Адміністративно-господарський відділ								
в т.ч.								
Інженер-електрик	2500	-	-	-	-	1000	3500	
Вантажник	2500	-	-	-	-	1000	3500	
Водій	2500	-	-	-	-	1000	3500	
Охоронець	2500	-	-	-	-	1000	3500	
Прибиральниця	2500	-	-	-	-	1000	3500	
РАЗОМ на 2020 рік	135500	41000	46000	59000	44000	25600	351100	

*розроблено автором

Таким чином, метою напрямів удосконалення організаційно-управлінського потенціалу є забезпечення зростання продуктивності праці персоналу підприємства при одночасній оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Таблиця 3.7

Основні етапи удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП»*

№	Етапи	Працівники підприємства, що залучаються	Обсяг роботи
1.	Оцінка існуючої системи управління організаційно-управлінським потенціалом: наявність стратегічної мети, системи ціннісних орієнтацій, наявність центрів відповідальності – центрів прибутку, інвестицій, витрат, доходів	Керівники відділів, працівники (вибірково, або через анкетування)	2 - 3 тижні
2.	Оцінка системи підпорядкованості, наявність систем планування, обліку, аналізу, контролю, мотивації праці (заробітна плата, навчання, соціальні гарантії)	Директор і керівники відділів компанії	2 - 3 тижні
3.	Побудова та оцінка ефективності схеми взаємодії між окремими структурними підрозділами (існуюча схема інформаційних потоків, організація внутрішньофірмового документообігу, чітке розуміння і швидкість виконання поставлених завдань)	Проектна група	1-2 місяці
4.	Збільшенням розрахункових показників, постійною зміною методик розрахунку певних показників, що ускладнює проведення порівнянь, формування стабільної нормативної бази для якісного аналізу діяльності	Проектна група, представники всіх посад	1-2 місяці
5.	Розширенням можливостей керівників підприємства з управління виробництвом	Проектна група, відділ кадрів	1-2 місяці
6.	Зміна економічного механізму, завдань управління	Відділ кадрів, проектна група	0,5 місяці і більше
Разом:			3,5 місяці

*розроблено автором

Якщо ТОВ «МС ГРУПП» постійно не стежить за основними показниками, то дуже скоро з'ясується, що результати стали істотно гірші, ніж в минулому періоді. Діагностика організаційно-управлінського потенціалу дозволяє вирішити наступний комплекс аналітичних задач:

- оцінити стан організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- провести аналіз використання складових потенціалу;
- оцінити величину потенціалу підприємства;
- виявити найбільш істотні проблеми використання організаційно-управлінського потенціалу;
- сформулювати діагноз [56, с. 30].

З метою розробки методики діагностики мають бути обрані найбільш важливі напрямки діагностики організаційно-управлінського потенціалу організації. Економічна діагностика організаційно-управлінського потенціалу спрямована на оцінку стану та ефективності використання організаційно-управлінського потенціалу, а організаційна має на меті дослідження процесу забезпечення організаційно-управлінського потенціалу організації.

При цьому, необхідно і доцільно проводити попередню діагностику. Попередня діагностика організаційно-управлінського потенціалу покликана охарактеризувати досліджуваний об'єкт, встановити приналежність об'єкта до певного класу і розробити цілі діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства. На даному етапі необхідно визначити тип досліджуваного підприємства, тип виробництва, особливості виробничого процесу і виявити основні техніко-економічні характеристики діяльності підприємства. Це дозволить сформулювати цілі діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства в розрізі його складових.

Потрібно використовувати і експрес-діагностику. Експрес-діагностика організаційно-управлінського потенціалу відображає «миттєвий погляд» на стан організаційно-управлінського потенціалу і проводиться за допомогою розрахунку ключових, найбільш інформативних показників, що дають найбільш точну

картину поточного стану організаційно-управлінського потенціалу. З огляду на структуру організаційно-управлінського потенціалу, доцільно виділити по одному ключовому показнику, що характеризує елемент організаційно-управлінського потенціалу організації [58, с. 304].

У технічній складовій доцільно виділити коефіцієнт зносу основних фондів. В матеріальній складовій слід виділити коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами, розрахований за фактичними даними, оскільки умовою безперервної роботи підприємства є повна забезпеченість матеріальними і ресурсами. У кадровій складовій необхідно розраховувати середньорічну виробітку одного працюючого, тому що саме цей показник є узагальнюючим показником продуктивності праці.

Проблемна діагностика організаційно-управлінського потенціалу підприємства передбачає розробку показників діагностики по її видам діагностики і з урахуванням елементів організаційно-управлінського потенціалу. В даний час більшість великих підприємств в Україні не займаються проблемою оцінки організаційно-управлінського потенціалу, наслідком чого є відсутність певних методик і показників, на основі яких можна проводити аналіз. Ґрунтуючись на дослідженнях авторів, що займаються даною проблемою, можна зробити висновок, що основою для проведення діагностики організаційно-управлінського потенціалу слугує аналіз виробничого, кадрового та управлінського станів підприємства, причому показники, що розглядаються в даному аналізі, можуть бути різні в залежності від особливостей розглянутого підприємства і економічного стану регіону, в якому воно функціонує [59].

На підставі розробленого методичного підходу до діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємство виникає можливість виявляти «вузькі» місця в окремих сферах своєї виробничо-господарської діяльності, які в значній мірі впливають на постановку діагнозу і формування класифікації проблем використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства. Необхідно відзначити, що пропонується методичний підхід

повинен постійно піддаватися доопрацюванню, що сприяє найбільш точній характеристиці ситуації, що склалася в рамках організації і за її межами. Використовуючи методи моделювання результатів кожного показника в рамках певного критерію, керівництво може розглядати можливу величину кінцевого показника, тим самим, виявляючи проблеми, що впливають на ефективність діяльності організації в цілому.

Ефективність організаційно-управлінського потенціалу значною мірою залежить від управління матеріальними ресурсами – планування, нормування, забезпеченості і використання, а також організації їх зберігання [1, с. 7].

Обґрунтуємо можливості удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП». Розрахунок удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» здійснюється виходячи з коефіцієнтів розрахунку додаткового посадового окладу.

Таблиця 3.8

Показники удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП»*

Категорії персоналу	Основна заробітна плата, план на 2020, грн	Коефіцієнти до розрахунку додаткової заробітної плати (за базу взято основний посадовий оклад)			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Додаткова заробітна плата, грн
		0,1 - 0,8	0,01 - 0,5	0,01 - 0,5	
Директор	3315	0,4		0,1	1658
Заступник директора	2762,5	0,35		0,15	1658
Секретар	1657,5	0,1		0,12	729
Головний юрист	2210,0	0,1		0,3	1326
Юрист	1989,0	0,1		0,3	1326
Відділ продажу	1528,6				
в т.ч.	0,0				0

Продовження таблиці 3.8

Начальник відділу продажу	2210,0	0,1	0,15	0,05	995
Керівник проєктів та програм	1105,0		0,08	0,05	431
Менеджер зі збуту	1657,5		0,08	0,05	431
Регіональний менеджер	1989,0		0,16	0,08	796
Менеджер із зв'язків з громадськістю	1326,0		0,1	0,08	597
Менеджер по роботі з корпоративними клієнтами	884,0		0,08	0,07	497
Фінансово-економічний відділ	1841,7				
в т.ч.	0,0				0
Начальник фінансово-економічного відділу	2210,0		0,19	0,05	796
Старший економіст	1657,5		0,05	0,16	696
Економіст I категорії	1657,5		0,05	0,16	696
Бухгалтерія	1583,8				
в т.ч.	0,0				0
Головний бухгалтер	1989,0		0,16	0,05	696
Бухгалтер-обліковець	1105,0		0,03	0,1	431
Бухгалтер-касир	1657,5		0,05	0,14	630
Відділ кадрів	1519,4				
в т.ч.	0,0				0
Начальник відділу кадрів	2210,0		0,15	0,05	663
Обліковець	828,8		0,1	0,05	497
Адміністративно-господарський відділ	1734,9				
в т.ч.	0,0				0
Інженер-електрик	1547,0		0,03	0,17	663
Вантажник	1657,5		0,03	0,17	663
Водій	2486,3		0,03	0,17	663
Охоронець	1326,0		0,03	0,12	497
Прибиральниця	1657,5		0,03	0,17	663

*розроблено автором

Тепер проаналізуємо показники економічної ефективності впровадження методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» наведено в табл. 3.9

Таблиця 3.9

Прогнозні показники ефективності удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» у 2020 році*

Показники	2019	2020 прогноз
	факт	Запланований показник
Рентабельність витрат на оплату праці, %	370	470,02
Зарплатовіддача, грн	42,2	44,46
Зарплатомісткість, грн.	0,024	0,034
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	989	1178,89

*розроблено автором

На основі проведених розрахунків можна зробити висновки про те, що в цілому у 2020 році прогнозується подальше зростання основних показників ефективності використання методів та процесу організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП», що зумовлено переважно впливом ринкових факторів та факторів економіко-політичного ризику. Покращення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» дає можливість більш активно протистояти стагнації діяльності підприємства, незважаючи на зростання витрат на оплату праці та зменшення норми прибутку.

Створення та зберігання запасів пов'язане з великими витратами, щорічна сума цих витрат зазвичай перевищує четверту частину вартості самих запасів.

Тому дуже важливо в умовах ринку визначити оптимальну величину цих витрат, яка забезпечувала б ефективне функціонування підприємства при мінімальному обсязі витрат на його матеріально-технічне забезпечення [23, с. 118].

Важливим є також транспортний фактор, який в ряді випадків грає важливіше значення, ніж ціна ресурсу. Адже може скластися таке становище, коли заявлена постачальником висока ціна при перевезенні в 10 км виявиться вигідніше низької ціни, названої постачальником, що знаходиться за 200 км [21, с. 82].

Поточні витрати на запаси повинні також включати складські витрати. Вони виникають із збільшенням запасів в порівнянні з нормованим об'ємом, так як в цьому випадку потрібне розширення складів і т.д. У поточні витрати також слід включити витрати на страхування, псування товарів, розкрадання і т.д.[26, с. 115]

Найважливішою умовою для вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу є зниження їх витрат на одиницю продукції, зниження матеріаломісткості. У зв'язку з цим необхідно знижувати норми витрачання матеріалів.

До матеріальних ресурсів, норми витрат на які встановлюються в натуральному вимірі, відносяться сировина і матеріали, паливо і енергія на технологічні цілі, напівфабрикати власного виробництва, пристосування цільового призначення і окремі види матеріалів допоміжного технологічного призначення.

По інших матеріальних ресурсах (запасні частини, матеріали для догляду за технологічним обладнанням і поточного ремонту будівель і споруд) витрати нормуються по укрупнених нормативах з урахуванням виду та обсягу робіт, вони є складовою частиною кошторисних ставок витрат по обслуговуванню виробництва і управлінню, включаючи витрати на утримання і експлуатацію інформаційно-технічних центрів [25, с. 90].

У світовій практиці для удосконалення методів та процесу діагностики організаційно-управлінського потенціалу підприємства використовуються розрахунки репутації фірми, що виступає ніби інтегрованою характеристикою організаційно-управлінського потенціалу підприємства. Варто використовувати декілька методів розрахунку вартості репутації. Так, німецький метод можна виразити такою формулою:

$$W_r = \frac{1}{2} (D - M) \quad (3.1)$$

де W_r — вартість репутації;

M — вартість майна підприємства, що складається з перелічених вище складових;

D — дисконтована величина майбутніх прибутків, яка дає змогу визначити сучасну вартість або фінансовий еквівалент майбутньої грошової суми,

Швейцарський метод визначення вартості репутації передбачає використання тих же самих показників:

$$W_r = \frac{2}{3} (D - M) \quad (3.2)$$

За методом Грефа визначення вартості репутації підприємства здійснюється таким чином:

$$W_r = \frac{1}{1 + \frac{1}{r \times m} [1 - (1+r)^m]} (D - M) \quad (3.3)$$

де m — кількість років амортизації репутації фірми.

Кожний з методів у той чи інший спосіб визначає можливість МС ГРУПП отримувати прибуток. Метод Грефа найбільш прийнятний в умовах України, оскільки передбачає аналіз активів з урахуванням прибутковості МС ГРУПП.

План підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів повинен носити комплексний характер, тобто повинен враховувати всі фактори, які впливають на ефективність використання матеріальних ресурсів, крім цього план повинен мати чіткий механізм реалізації.

Аналіз організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» показав, що основна проблема, з якою зіткнулося підприємство ТОВ «МС ГРУПП» — це оцінка ефективності вкладень в людський капітал в процесі вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу. З врахуванням складнощів інвестицій в організаційно-управлінський капітал було розроблено та запропоновано заходи щодо формування організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» на 2020 рік, зокрема:

- 1) Збір ринкової інформації, її аналітичне опрацювання та відбір необхідної, допоміжної та довідкової
- 2) Формування переліку схожих (аналогічних) компаній
- 3) Фінансово-економічний аналіз компаній

4) Розрахунок оціночних коефіцієнтів (мультиплікаторів) і визначення їх нормативного значення на базі результатів попереднього етапу. В якості бази оціночних коефіцієнтів використовуються попередньо визначені значення ключових (критичних) показників виробничо-комерційної діяльності підприємств, які суттєво впливають на вартість бізнесу

5) Визначення розрахункової вартості бізнесу, зважування проміжних результатів і внесення остаточних коригувань (поправок) у розрахункову вартість бізнесу.

6) Коригування в залежності від непривабливого для покупця характеру диверсифікації бізнесу (портфельна знижка); частки виробничих активів у загальній вартості майна (виробнича знижка); тощо.

Розрахунок ефективності реалізації вдосконалення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» продемонстрував, що витрати на співробітників підприємства, залучених в реалізацію проекту (в тому числі страхові внески у позабюджетні фонди і непрямі витрати) є найсуттєвішими, проте виправданими.

Загалом, на основі проведених в третьому розділі розрахунків можна зробити висновки про те, що в цілому у 2020 році прогнозується подальше зростання основних показників ефективності використання методів та процесу організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП», що зумовлено переважно впливом ринкових факторів та факторів економіко-політичного ризику. Покращення організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» дає можливість більш активно протистояти стагнації діяльності підприємства, незважаючи на зростання витрат на оплату праці та зменшення норми прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження економіко-управлінських відносин, що складаються з приводу оцінки організаційно-управлінського потенціалу, а також ряд інших наукових розробок дозволяють сформулювати висновки і пропозиції, що становлять основу отриманих в роботі результатів.

1. У роботі розглянуті і проаналізовані різні трактування поняття «організаційно-управлінський потенціал», викладені в науковій економічній літературі в області діяльності підприємства. Виокремлено основні підходи до визначення організаційно-управлінського потенціалу:

- як сукупності ресурсів, які можуть бути залучені для здійснення діяльності підприємства;
- як можливості здійснювати діяльність;
- як готовність до здійснення діяльності.

Зроблено висновок, що дані підходи мають залежний характер, оскільки використання організаційно-управлінського потенціалу має на увазі наявність певних можливостей і здібностей, а наявність можливостей, в свою чергу, одна з необхідних умов, що забезпечують належний рівень готовності і здатності здійснювати діяльність.

2. Аналіз різних трактувань організаційно-управлінського потенціалу дозволив сформулювати авторське визначення даного поняття. Організаційно-управлінський потенціал представлений як можливість, готовність і здатність системи при наявному ресурсному забезпеченні створювати і використовувати наявні організаційні та управлінські ресурси з метою отримання різних видів ефекту.

3. Проведено аналіз наукової економічної літератури в області організаційно-управлінського потенціалу, який показав, що єдиної стрункої класифікації факторів, що впливають на організаційно-управлінський потенціал, на даний момент не розроблено. У літературних джерелах розглядаються:

фактори, що впливають на організаційно-управлінський потенціал, фактори, що перешкоджають йому, фактори зовнішнього середовища організації, що впливають на її організаційно-управлінський клімат, що визначають можливість впровадження нововведень в підприємницькій структурі.

На підставі проведеного аналізу зроблені наступні висновки:

наведені класифікації розглядають лише малу частину факторів, що впливають на розвиток організаційно-управлінського потенціалу підприємства;

відсутня узагальнена, систематизована класифікація факторів, що впливають на організаційно-управлінський потенціал.

4. В роботі систематизовані класифікаційні ознаки факторів, що впливають на організаційно-управлінський потенціал.

5. У роботі проаналізовано існуючі в економічній літературі підходи до оцінки організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Аналіз розглянутих підходів дозволив зробити наступні висновки:

- наводяться наступні підходи до оцінки організаційно-управлінського потенціалу підприємства: детальний підхід, діагностичний підхід, ресурсний підхід, факторний підхід;
- при оцінці організаційно-управлінського потенціалу використовуються методи: експертних оцінок, фінансово-економічного аналізу, розрахунковий, аналітичний.

За результатами проведеного порівняльного аналізу виділено ряд загальних недоліків, властивих розглянутим методам:

- 1) різночитання при тлумаченні поняття «організаційно-управлінський потенціал» підприємства, визначенні його складових;
- 2) недостатня обґрунтованість принципів відбору факторів для оцінки сукупних показників організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- 3) всі методи охоплюють різну кількість показників з різним ступенем деталізації і конкретизації;

- 4) показники, об'єднані в групи для характеристики тієї чи іншої складової організаційно-управлінського потенціалу, не завжди відповідають змісту;
- 5) відсутні обґрунтовані критерії оцінки рівня організаційно-управлінського потенціалу підприємств.

Сформульовані недоліки розглянутих підходів дозволили запропонувати ряд напрямків щодо розвитку методів оцінки організаційно-управлінського потенціалу:

- 1) оцінювані фактори повинні визначати безпосередньо організаційно-управлінський потенціал підприємства, його компоненти;
- 2) необхідно звести до мінімуму використання експертних оцінок, різних вагових коефіцієнтів, що дозволить знизити рівень суб'єктивізму;
- 3) набір показників необхідно обмежити невеликим числом, але при цьому він повинен забезпечувати досить повне охоплення компонентів організаційно-управлінського потенціалу підприємства;
- 4) для кожного показника необхідно розробити критеріальні значення, переважно засновані на даних офіційної державної статистики та похідних від розрахункових даних.

6. У даній роботі проведено дослідження організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП», що спеціалізується на створенні і пошитті одягу. Компанія функціонує на ринку недавно (з 2015 року), і за цей час змогла досягти великих результатів і обзавестися безліччю лояльних клієнтів.

Оцінка організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП» здійснювалася відповідно до методів, пропонованих в економічній літературі: методом експертних оцінок і методом фінансово-економічного аналізу. Практичне застосування традиційних методів оцінки дозволило зробити висновок про необхідність розвитку методів оцінки організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП».

7. Розроблений комплекс показників оцінки організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП», заснований на економічній суті організаційно-

управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП», його компонентній структурі і з урахуванням факторів, що на нього впливають. Запропонований комплекс показників оцінки організаційно-управлінського потенціалу підприємства має деякі особливості: розрахунок показників пропонується здійснювати в рамках кадрового, фінансового, науково-технічного, виробничо-технологічного та організаційно-управлінського потенціалів, і здатності і готовності підприємства до розвитку організаційно-управлінського потенціалу ТОВ «МС ГРУПП». Такий системний підхід до оцінки організаційно-управлінського потенціалу дозволяє не тільки з різних сторін оцінити вплив факторів на організаційно-управлінський потенціал підприємства, але і виявити найбільш важливі, ключові причини, що вирішальним чином впливають на стан системи.

Таким чином, запропонований комплекс охоплює щодо значну кількість показників, що полегшує розрахунки, але, разом з тим, забезпечує досить повне охоплення компоненту організаційно-управлінського потенціалу. Крім стандартних статистичних показників знаходять застосування скомбіновані на їх основі розрахункові дані. Зведена до мінімуму частка експертних бальних оцінок в загальному складі показників і не передбачається застосування вагових коефіцієнтів значущості, що дозволяє знизити суб'єктивність отриманого результату. Підтверджено необхідність розробки комплексу критеріальних значень показників оцінки організаційно-управлінського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. В.Гетьмана», 2014. – 20 с.
2. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства / І. А. Ажаман, О. І. Жидков// Ефективна економіка. – 2018. - № 4 - С. 22 – 25.
3. Ажаман І. А. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства / І. А. Ажаман, О.І. Жидков // Економіка та держава. – 2018. – №2. – С. 22–26.
4. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с
5. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / О. Ю. Амосов // Бізнес Інформ. – 2012. – №12. – С. 337–340.
6. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: підручник / за ред. проф. В.Я. Позднякова. М. Инфра - М. 2011. - 617 с.
7. Андрющенко К. Формування сучасної концепції системи менеджменту знань в організаціях / К. Андрющенко // АгроСвіт. – 2010. – № 15. – С. 27 – 29.
8. Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж. Основы маркетинга, 4-е европейское издание. : Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д, Вильямс», 2010. – 1200 с.
9. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 23-27.
10. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід : [монографія] / О. О. Бабінова. – К.

: Фенікс, 2011. – 268 с.

11. Беззубко Л. В. Трудовий і кадровий потенціал: монографія / Л. В. Беззубко, Л. О. Гончарова, Б. Г. Беззубко. – Донецьк: Норд Пресс. – 2008. – 201 с.

12. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : Монографія./ Т.В. Білорус – Ірпінь : НАДПСУ. – 2007. – 174 с.

13. Богачев О.С. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці в Україні / О.С. Богачев // Вісник економічної науки України. – 2009. – № 1. – С. 33–36.

14. Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб.пособ. / В. Р. Веснин. – М.: ТК "Велби"; Проспект, 2006. – 406 с.

15. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. :Ліра-К, 2014. – 455 с.

16. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навчальний посібник / В. Г. Воронкової; під ред. д. ф. н., проф. —К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

17. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник / В.Г. Воронкова. – К.: ВД«Професіонал», 2004.- 192 с.

18. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид. / Н. Л. Гавкалова. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 400 с.

19. Гаєвська О. Б. Організаційний потенціал кооперації праці і управління / О. Б. Гаєвська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . – 2014. – № 2. – С. 381-386.

20. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.

21. Горбонос Ф.В. Економіка підприємства: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, Н.Ф. Павленчик. – К.: «Знання», 2010. – 345 с.

22. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
23. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник / І.М. Бабук, Т.А. Сахнович - Мінськ: Нове знання; М.: ИНФРА-М, 2013. - 439 с.
24. Економічний аналіз: Основи теорії. Комплексний аналіз господарської діяльності організації: Підручник / Під ред. Н.В. Войтоловського та ін. - 3-є видання перероб. і доп. - М.: Юрайт. 2010. - 507с.
25. Экономика предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов / под ред. В.М. Семенова, 4-е изд-е. – Спб., 2007. – 381 с.
26. Экономическая теория [Текст]: учебник / под ред. И.А. Николаевой.– М.:Прспект, 2014. – 587 с.
27. Экономический словарь [Текст] / под ред. А.И. Архипова. – М.: Прспект, 2014. – 624 с.
28. Зайцева Л. О. Аналіз ефективного використання економічного потенціалу підприємства / Л. О. Зайцева. // Ефективна економіка. - 2013. - № 6.
29. Інноваційний менеджмент: проблеми формування в умовах перехідної економіки / Міжрегіон. акад. упр. персоналом / Ред. М.Ф. Головатий. – К., 2002. – 400 с.
30. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова. – К. : ЦУЛ, 2013. – 204 с.
31. Котлер Ф. Основы маркетинга : [навч. посібник] / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
32. Кулакова С.Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства». / С.Ю. Кулакова, І.В. Міняйленко – Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. – 214 с.
33. Лазоренко Л. В. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємств зв'язку: теорія та методологія [Текст] : автореф. дис. ... д-ра

економік : 08.00.04 / Л. В. Лазоренко ; Держ. ун-т телекомунікацій. - Київ, 2017. – 38 с.

34. Макаренко Т. І. Моделювання та прогнозування у маркетингу : [навч. посібник] / Макаренко Т. І. – К.: ЦУЛ, 2010. – 384с.

35. Максименко А.А. Ценностный подход к анализу теории управления: ревизия теории школы научного менеджмента / Максименко А.А. // Ярославский педагогический вестник. Гуманитарные науки. – 2011. – №3. – С.142–146.

36. Мальченко В.М. Маркетинг послуг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 364с.

37. Національна економіка: навч. посіб. / За заг. ред. О.В. Носової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 512 с.

38. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація / А. І. Орехова // Економіка і суспільство. - 2018 - Випуск 17.

39. Офіційний сайт ТОВ «МС ГРУПП». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://msg.com.ua>

40. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. – К.: КНЕУ, 2011. – 246 с

41. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / Ю.І. Палеха. – К. : Ліра-К. – 2010. – 338 с.

42. Петрович И.М. Економіка та фінанси підприємства: підручник / И. М. Петрович, Л. М. Прокопишин. – Львів: Рашкевич 2014 . – 408 с.

43. Пучкова С. І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу: автореф. дис. канд. економ. наук: 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / С. І. Пучкова. – Одеса: ОДЕУ, 2002. – 21 с.

44. Савицька, Г.В. Теорія аналізу господарської діяльності: Навчальний посібник - 2-е видання - М. Инфра - М. 2012. - 303 с.

45. Сіменко І.В. Визначення сутності поняття «управлінський потенціал підприємства»: підходи та концепції / І.В. Сіменко, М.К. Романюк // Вісник ДонНУЕТ. – 2012. – №3. – С. 147 – 155 .
46. Судник В. Оценка эффективности маркетинговой деятельности предприятия / В. Судник // Справочник экономиста.- 2004. - №8. - С. 34-41.
47. Тюшевская О. Свежий ветер маркетинга / Ольга Тюшевская // Деловое совершенство. – 2014. – № 1. – С. 62-64.
48. Цопа В. Основа проактивного менеджмента – внедрение лучших практик риск - менеджмента / В. Цопа // Охорона праці. – 2011. – № 2. – С. 19 – 24.
49. Череп А.В. Комплексна критична оцінка методичного інструментарію виміру, планування, аналізу і забезпечення ефективності використання трудових ресурсів підприємства / А. В. Череп, Г. І. Самойленко // Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. – 2011. – № 4(12). – С. 79-89.
50. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб./ А.В. Череп, А.В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.
51. Черняк В.З. Бизнес-планирование [Текст] / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – М.: РДЛ, 2015. – 272 с.
52. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбаток та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
53. Чуев И.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] / И.Н. Чуев, Л.Н. Чечевицына. – М.: Дашков и Ко, 2016. – 352 с.
54. Шевчук С.П. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навч. посіб. / С.П. Шевчук, В.А. Скороходов, В.М. Жуковська. – К. : Видавничий дім «Професіонала», Центр учбової літератури, 2010. – 181 с.
55. Шканова О.М. Маркетинг послуг: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2010. – 304 с.
56. Яценко Р.Н. Модели оценки, анализа и прогнозирования положения предприятия на рынке / Р.Н. Яценко // Бизнес Информ.- 2008.- № 3.- С. 25 - 30.

57. Wren D.A., Bedeian G.A. The foundations of Henri Fayols administrative theory // D.A. Wren, G.A. Bedeian // Management Decision. – 2002. – №40 (9). – P.906–918.

58. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації / М.М. Якуба // Науковий вісник НЛТУ України - 2009.- №7. – С.302-305.

59. Яловий Г. К. Теорія людського капіталу як методологія формування інноваційної системи [Електронний ресурс] / Г. К. Яловий // Режим доступу : <http://ev.fmm.kpi.ua/article/>

60. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.

ДОДАТКИ

Додаток Б

Коди		Дата	24.12.2018
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейне підприємство"	за ЄДРПОУ	00308595
Територія	Чернігівська, 22100 м.Чернігів пр. Миру,143	за КОАТУУ	0510500000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Орган державного управління	Не визначено	за СПОДУ	0
Вид економічної діяльності	Виробництво робочого одягу	за КВЕД	18.21.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	22100, м.Чернігів, пр. Миру,143		
Середня кількість працівників:	145		

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	19839	8056
Податок на додану вартість	015	2556	582
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(368)	(10)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	16915	7464
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(14205)	(6211)

Продовження додатку Б

Валовий прибуток:			
- прибуток	050	2710	1253
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	4444	5243
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(949)	(539)
Витрати на збут	080	(795)	(496)
Інші операційні витрати	090	(4557)	(5267)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	853	194
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	1	0
Інші доходи	130	139	0

Продовження додатку Б

З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійністю	131	0	
Фінансові витрати	140	(25)	(16)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(85)	(33)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	883	145
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(0)	(29)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			

Продовження додатку Б

- прибуток	190	883	116
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	883	116
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

I. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	1573	3816
Витрати на оплату праці	240	2076	1802
Відрахування на соціальні заходи	250	663	656
Амортизація	260	232	169
Інші операційні витрати	270	1421	3004
Разом	280	5965	9447

II. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	778000.00000000	778000.00000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	778000.00000000	778000.00000000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	1.13500000	0.14910000
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	1.13500000	0.14910000
Дивіденди на одну просту акцію	340	0.00000000	0.00000000

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

Чистий прибуток за 2018 рік складає 883 тис. Грн
 Мілінчук Юрій Миколайович
 д/в

Додаток В

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейне підприємство"	Коди	Дата 24.12.2018 за ЄДРПОУ 00308595
Територія	Чернігівська, 22100 м.Чернігів пр. Миру,143		за КОАТУУ0510500000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ 231
Орган державного управління	Не визначено		за СПОДУ 0
Вид економічної діяльності	Виробництво робочого одягу		за КВЕД 18.21.0
Одиниця виміру:	тис. грн.		Контрольна сума
Адреса:	22100, м.Чернігів, пр. Миру,143		
Середня кількість працівників:	145		

Баланс станом на 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	1	1
- накопичена амортизація	012	(1)	(1)
Незавершене будівництво	020	0	76
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	746	645
- первісна вартість	031	2637	2768
- знос	032	(1891)	(2123)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0

Продовження додатку В

- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	102	102
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	848	823
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	368	681
Поточні біологічні активи	110	0	0

Продовження додатку В

Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	40	0
Товари	140	0	97
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	377	1622
- первісна вартість	161	377	1622
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	364	680
- за виданими авансами	180	0	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1203	1129
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	17	39
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	538	827
Усього за розділом II	260	2907	5075
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0

Продовження додатку В

IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	3755	5898

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	194	194
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	596	596
Резервний капітал	340	19	19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	211	1094
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	1020	1903
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0

Продовження додатку В

Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	27	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	27	0
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	183	189
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	1221	2169
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	0	0

Продовження додатку В

- з бюджетом	550	23	558
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	51	345
- з оплати праці	580	161	158
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	1069	576
Усього за розділом IV	620	2708	3995
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	3755	5898

Примітки

Залишкова вартість основних засобів 645 тис. грн.,
 Оборотні активи 5075 тис. грн., Чисті активи 1903 тис.
 грн., що більше розміру статутного капіталу, тобто
 підприємство відповідає вимогам частини 3 ст. 155
 Цивільного кодексу України.
 Мілінчук Юрій Миколайович
 д/в

**Керівник
 Головний бухгалтер**

Додаток Д

Коди		Дата	22.12.2017
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейне підприємство"	за ЄДРПОУ	00308595
Територія	Чернігівська, 22100 м.Чернігів пр. Миру,143	за КОАТУУ	0510500000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Орган державного управління	Не визначено	за СПОДУ	0
Вид економічної діяльності	Виробництво робочого одягу	за КВЕД	18.21.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	22100, м.Чернігів, пр. Миру,143		
Середня кількість працівників:	145		

Звіт про фінансові результати за 2017 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	8056	9149
Податок на додану вартість	015	582	463
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(10)	(104)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	7464	8582
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(6211)	(7119)
Валовий прибуток:			

Продовження додатку Д

- прибуток	050	1253	1463
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	5243	9492
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(539)	(520)
Витрати на збут	080	(496)	(670)
Інші операційні витрати	090	(5267)	(9401)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	194	364
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	0	8
Фінансові витрати	140	(16)	
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)

Продовження додатку Д

Інші витрати	160	(33)	(8)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
- прибуток	100	194	364
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	145	299
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(29)	(61)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	116	238
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)

Продовження додатку Д

Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	116	238
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

I. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	3816	2808
Витрати на оплату праці	240	1802	1857
Відрахування на соціальні заходи	250	656	689
Амортизація	260	169	206
Інші операційні витрати	270	1219	3004
Разом	280	7662	8564

Продовження додатку Д**II. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	778000	778000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	778000	778000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0.1491	0.30591
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.1491	0.30591
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

Чистий прибуток за 2017 рік складає 116 тис. Грн
Мілінчук Юрій Миколайович
д/в

Додаток Е

Коди		Дата	22.12.2017
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейне підприємство"	за ЄДРПОУ	00308595
Територія	Чернігівська, 22100 м.Чернігів пр. Миру,143	за КОАТУУ	0510500000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Орган державного управління	Не визначено	за СПОДУ	0
Вид економічної діяльності	Виробництво робочого одягу	за КВЕД	18.21.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	22100, м.Чернігів, пр. Миру,143		
Середня кількість працівників:	145		

Баланс станом на 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	1	1
- накопичена амортизація	012	(1)	(1)
Незавершене будівництво	020	0	76
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	746	645
- первісна вартість	031	2637	2768
- знос	032	(1891)	(2123)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0

Продовження додатку Е

- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	102	102
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом І	080	848	823
ІІ. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	368	681
Поточні біологічні активи	110	0	0

Продовження додатку Е

Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	40	0
Товари	140	0	97
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	377	1622
- первісна вартість	161	377	1622
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	364	680
- за виданими авансами	180	0	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1203	1129
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	17	39
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	538	827
Усього за розділом II	260	2907	5075
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0

Продовження додатку Е

IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	3115	3755

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	194	194
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	596	596
Резервний капітал	340	19	19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	95	211
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	904	1020
Частка меншості	385	0	0
Забезпечення виплат персоналу			
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0

Продовження додатку Е

Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	46	27
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	46	27
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	200	183
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	713	1221
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	0	0
- з бюджетом	550	115	23

Продовження додатку Е

- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	64	51
- з оплати праці	580	159	161
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	914	1069
Усього за розділом IV	620	2165	2708
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	3115	3755

Примітки

Залишкова вартість основних засобів 645 тис. грн.,
 Оборотні активи 5075 тис. грн., Чисті активи 1903 тис.
 грн., що більше розміру статутного капіталу, тобто
 підприємство відповідає вимогам частини 3 ст. 155
 Цивільного кодексу України.

Керівник
Головний бухгалтер

Мілінчук Юрій Миколайович
 д/в

Додаток Ж

Коди		Дата	23.12.2016
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейне підприємство"	за ЄДРПОУ	00308595
Територія	Чернігівська, 22100 м.Чернігів пр. Миру,143	за КОАТУУ	0510500000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Орган державного управління	Не визначено	за СПОДУ	0
Вид економічної діяльності	Виробництво робочого одягу	за КВЕД	18.21.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	22100, м.Чернігів, пр. Миру,143		
Середня кількість працівників:	145		

Звіт про фінансові результати за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	9149	7320
Податок на додану вартість	015	463	447
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(104)	(99)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	8582	6774
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(7119)	(5878)
Валовий прибуток:			

Продовження додатку Ж

- прибуток	050	1463	896
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	9492	4922
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(520)	(552)
Витрати на збут	080	(670)	(77)
Інші операційні витрати	090	(9401)	(5191)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	364	0
- збиток	105	(0)	(2)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	8	26
Фінансові витрати	140	(65)	
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)

Продовження додатку Ж

Інші витрати	160	(8)	(7)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
- прибуток	100	364	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	299	0
- збиток	175	(0)	(42)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(61)	(0)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	238	0
- збиток	195	(0)	(42)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)

Продовження додатку Ж

Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	238	0
- збиток	225	(0)	(42)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

I. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	2808	3004
Витрати на оплату праці	240	1857	1736
Відрахування на соціальні заходи	250	689	639
Амортизація	260	206	289
Інші операційні витрати	270	3004	6206
Разом	280	8564	11874

Продовження додатку Ж**II. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	778000	778000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	778000	778000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0.30591	-0.15681
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0.30591	-0.15681
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

Чистий прибуток за 2016 рік складає 238 тис. грн
Савенко Олена Іванівна
Корнілецька Наталія Володимирівна

Додаток 3

Коди		Дата	23.12.2016
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Швейне підприємство"	за ЄДРПОУ	00308595
Територія	Чернігівська, 22100 м.Чернігів пр. Миру,143	за КОАТУУ	0510500000
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	231
Орган державного управління	Не визначено	за СПОДУ	0
Вид економічної діяльності	Виробництво робочого одягу	за КВЕД	18.21.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума	
Адреса:	22100, м.Чернігів, пр. Миру,143		
Середня кількість працівників:	145		

Баланс станом на 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	1	1
- накопичена амортизація	012	(1)	(1)
Незавершене будівництво	020	2	0
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	1096	914
- первісна вартість	031	2612	2637
- знос	032	(1516)	(1723)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0

Продовження додатку 3

- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	102	102
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	1200	1016
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	222	216
Поточні біологічні активи	110	0	0

Продовження додатку 3

Незавершене виробництво	120	96	0
Готова продукція	130	78	0
Товари	140	5	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	194	307
- первісна вартість	161	194	307
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	350	722
- за виданими авансами	180	379	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	0	784
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	1	70
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	235	0
Інші оборотні активи	250	11	0
Усього за розділом II	260	1571	2099
III. Витрати майбутніх періодів	270	2	0

Продовження додатку 3

IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	2773	3115

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	194	194
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	596	596
Резервний капітал	340	19	19
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-143	95
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	666	904
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0

Продовження додатку 3

Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	98	46
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	98	46
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	326	200
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	555	713
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	554	0

Продовження додатку 3

- з бюджетом	550	21	115
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	64	64
- з оплати праці	580	140	159
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	349	914
Усього за розділом IV	620	2009	2165
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	2773	3115

Примітки

Залишкова вартість основних засобів 914 тис. грн., Оборотні активи 2099 тис. грн., Чисті активи 904 тис. грн., що більше розміру статутного капіталу, тобто підприємство відповідає вимогам частини 3 ст. 155 Цивільного кодексу України.

Керівник

Савенко Олена Іванівна

Головний бухгалтер

Корнілецька Наталія Володимирівна