

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»**

(за матеріалами ПП «ТОРОС-ГРУП»)

Студена 4 курсу 9 групи  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Управління бізнесом»

Лебединця  
Олександра Олеговича

Науковий керівник:  
кандидат наук з  
державного управління,  
доцент

Кандагура  
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми:  
кандидат економічних наук,  
доцент

Підкамінний  
Ігор Миколайович

2023

## ПЛАН

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1 Зміст та значення управління ефективністю підприємства.....5
- 1.2 Методи та показники оцінки управління ефективністю підприємства....13

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПП «ТОРОС-ГРУП»

- 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ТОРОС-ГРУП».....17
- 2.2 Оцінка управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП».....29

### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПП «ТОРОС-ГРУП».....36

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## **Анотація**

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

### **«Управління ефективністю підприємства»**

(за матеріалами ПП «ТОРОС-ГРУП», с. Лісне)

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто питання управління ефективністю підприємства, розкрито його основний зміст і призначення, сформульовано основні методи оцінки управління ефективністю підприємства. Досліджено та охарактеризовано загальні організаційно-економічні характеристики ПП «ТОРОС-ГРУП» та оцінено систему управління ефективністю цього підприємства. Визначено основні шляхи удосконалення менеджменту та розроблення заходів щодо підвищення ефективності управління. Крім того, розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління ПП «ТОРОС-ГРУП».

Ключові слова: управління ефективністю підприємства, управління, ефективність, підвищення ефективності

## **Annotation**

Graduation qualifying work performed on the topic:

### **«Management of enterprise efficiency»**

(based on the materials of «TOROS-GRUP» PE, Lisne village)

In the final qualifying paper, the issue of enterprise efficiency management was considered, its main content and purpose were revealed, and the main methods of evaluating enterprise efficiency management were formulated. We investigated and characterized the general organizational and economic characteristics of «TOROS-GRUP» and evaluated the efficiency management system of this enterprise. The main ways of improving management and developing measures to improve management efficiency have been determined. In addition, measures have been developed to improve the management efficiency of «TOROS-GRUP».

Keywords: enterprise efficiency management, management, efficiency, efficiency improvement

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Економіка України — це ринкова економіка, яка характеризується конкуренцією та ефективністю. Ефективний менеджмент сприяє створенню довгострокових конкурентних переваг, що визначає стійке становище підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Дослідження на тему управління ефективністю підприємства є дуже важливим для України через поточну економічну ситуацію. Війна вплинула на економіку країни та потребу в підвищенні продуктивності в бізнес-секторі. Дослід надасть інформацію з приводу того, як компанії може краще керувати своїми ресурсами та максимізувати свої прибутки, чим і визначається актуальність теми дослідження.

**Мета та завдання.** Метою даного дослідження є формування шляхів вдосконалення управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП». Досягнення даної мети передбачає вирішення ряду завдань, наведених нижче:

- визначення змісту та значення управління ефективністю підприємства;
- визначення методів та показників оцінки управління ефективністю підприємства;
- охарактеризувати загальну організаційно-економічну характеристику ПП «ТОРОС-ГРУП»;
- проведення оцінки управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП»;
- визначення шляхів вдосконалення управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП».

**Об'єктом** є процес управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП».

**Предметом** є теоретико-методичні аспекти та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління ефективністю досліджуваного підприємства.

**Перелік методів дослідження.** В ході дослідження та написанні роботи використано структурний аналіз, графічні методи, логічна аргументація, узагальнення.

**Інформаційна база дослідження.** Звітність ПП «ТОРОС-ГРУП», роботи зарубіжних та вітчизняних науковців, навчальні посібники та інформаційні ресурси Internet.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, чотирьох параграфів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Містить 45 сторінок основного тесту, 7 таблиць, 8 рисунків та 7 додатків.



## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Зміст та значення управління ефективністю підприємства

Управління ефективністю підприємства — одне із основних завдань, яке ставить перед собою керівник, щоб підприємство досягло успіху, як у короткостроковому, так і довгостроковому періодах [14].

Питаннями на тему управління ефективністю підприємства займаються, як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед них

Е. Нілі, Е. Холдсворд, Д. Джирасин, А. Куценко, В. Черняк, І. Левчак та інші.

На сучасному етапі управління ефективністю підприємства як ніколи відіграє дуже важливу роль, оскільки в нашій країні присутня нестабільна ситуація, яка викликана жакливою війною. Вона несе за собою відповідні наслідки — підприємства мають обмежені ресурси, частина працівників тимчасово не може продовжувати свою роботу, оскільки захищає кордони нашої країни, частина втратила дієздатність, частина, на жаль, загинула, ще частина прийняла рішення покинути країну, а відповідно і припинила роботу на підприємстві. Втрати кадрів є, а поповнювати вже їх важче, це займає час та знову ж таки ресурси, а результат потрібний вже тут і зараз. І неважливо чим займається підприємство, чи виробляє продукцію чи надає послуги - життєдіяльність будь-якого залежить перш за все від того, наскільки ефективно буде організована його робота в будь-яких умовах.

До прикладу, за інформацією в дослідженні Gradus Research, з 24 лютого станом на середину листопада 2022, 12% бізнесів припинили свою життєдіяльність [19].

Отже, як вже було зазначено, управління ефективністю є важливим завданням та завжди буде актуальним для підприємства, оскільки від цього залежить його функціонування та подальший розвиток.

З огляду на зазначене розглянемо дане поняття окремо та більш

детально, враховуючи історію та думки зарубіжних і вітчизняних науковців.

Поняття «ефективність» є різнобічним, воно використовується в різних галузях нашої життєдіяльності: в школі, в університеті, звісно ж ми постійно чули на практичних заняттях такі фрази, як «ефективність підприємства», «ефективність виробництва», в спорті, на роботі... Проте, насамперед воно використовується в економіці.

Більшість науковці вважають, що в економічній літературі основоположником терміну «ефективність» є А. Сміт, який проживав в період з 1723 до 1790, а не його колеги В. Петі та Ф. Кене, через те, що вони розглядали термін у контексті результативності.

Питанням поняття «ефективність» продовжив займатись ряд, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців, серед них Д. Рікардо, Г. Емерсон, Т. Котарбинський, В. Андрійчук, І. Павленко і інші. Варто зазначити, що не дивлячись на широке використання поняття, на сучасному етапі науковці не дійшли згоди щодо її єдиного визначення.

В. Петті та Ф. Кене притримуються думки: «Ефективність - результативність управління стосовно дій суб'єкта управління - уряду держави» [20].

Д. Рікардо використовував термін «ефективність» як співвідношення результату до визначеного виду витрат [16].

Г. Емерсон зазначає, що ефективність – основна мета управління, яка визначає зв'язок з функціональністю підприємства [16].

Окрім цього, Г. Емерсон є автором «Дванадцять принципів продуктивності», згодом переглянемо детальніше. Т. Котарбинський пропонує такий варіант як те, що ефективність – це результативність, яку визначає загальна теорія ефективної організації діяльності [16].

За В. Андрійчуком: «Ефективність - це результативність певної дії, процесу, що вимірюється співвідношенням між отриманим результатом і витратами (ресурсами), що його спричинили» [2].

І. Павленко вважає: «Ефективність - комплексна оцінка кінцевих результатів використання трудових, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів підприємства у виробництві товарів та наданні послуг за певний термін» [19].

Отож, як ми бачимо, дане поняття існує вже давно і при цьому присутня чимала кількість варіантів трактування поняття «ефективність», деякі науковці сходять в думці, що це співвідношення результату та витрат, деякі пов'язують ефективність і результативність. Переходячи з року в рік, зі століття в століття воно лише отримує доповнення, адже кожен тлумачить це поняття по своєму і єдиного на сучасному етапі немає.

Відповідно в цій ситуації немає не правих, кожне визначення є правильним.

На нашу думку, тлумачення Д. Рікардо, Г. Емерсона та І. Павленко знаходяться ближче, чим інші. Оскільки ефективність підприємства можна оцінити за кінцевими результатами його виробничо-комерційної діяльності. Ефективність відображає, наскільки ефективно компанії вдається досягати своїх цілей, зокрема щодо виробництва товарів або надання послуг у будь-який час. Комплексний аналіз враховуватиме не лише економічні дані, а й трудові, матеріальні та інформаційні ресурси. Це допомагає визначити, наскільки оптимально компанія використовує свої ресурси.

Розбираючи трактування, не можна було не підмітити, що в нас дуже часто звучить поняття «результативність» і воно перетинається з «ефективністю», та навіть більше — звучить як синонім. Проте, ці поняття потрібно трохи розмежувати. Як зазначає відомий вчений П. Друкер: «Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі» [22]. Як перше, так і друге поняття — важливі.

Насправді звершення будь-якого підприємства залежать не тільки від досягнення ефективності, значною є підтримка ефективної економічної діяльності підприємства та її покращення. Саме з цим нам і допоможуть 12



принципів Г. Емерсона [див. таблиця 1.1] [11], який зазначає: «Але дайте самому Наполеону дефектну організацію і помилкові принципи - і результати, яких він досягне, в кращому випадку виявляться посередніми» [10].

Таблиця 1.1

№	Принцип	Трактування
1	Точно поставлені ідеали й цілі	На кожному рівні підприємства працівники мають слідувати за виконанням поставлених цілей
2	Здоровий глузд	Підходячи до робочих процесів, щоб уникнути недальновидних рішень, має бути присутній здоровий глузд.
3	Компетентна консультація	Потреба в спеціальних знаннях та компетентних порадах щодо робочих процесів.
4	Дисципліна	Всі члени робочого процесу мають дотримуватись встановлених норм і правил.
5	Справедливе ставлення до співробітників	Об'єктивна та неупереджена оцінка роботи кожного співробітника.
6	Швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік	Вчасне забезпечення керівника потрібними, повними та точними відомостями.
7	Диспетчерування	Порядок і планування роботи — управління діяльністю.

8	Норми і розклади	Допомагають нам точно вимірювати недоліки продуктивності і відповідно працювати над зниженням втрат.
9	Нормалізація умов	Забезпечення співробітника умовами для ефективної праці.
10	Нормування операцій	Нормування послідовності виконання операцій та норм до часу.
11	Письмові стандартні інструкції	Систематизації правил виконання робіт письмо.
12	Винагорода за продуктивність	Фінансова — мотивація та заохочення для підтримки продуктивності.

*Розроблено автором на основі [11].*

Що стосується «управління», то це складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети.

Загалом управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед підприємством у його діяльності [26].

Робота А. Файоля «Загальне і промислове управління» (1916 р.) вважається першою цільною теорією управління.

Саме тут А. Файоль навів 14 принципів управління, щоб воно здійснювалось ефективно [див. таблицю 1.2].

Таблиця 1.2

№	Принцип	Трактування
1	Розподіл праці	Метою поділу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю при тих же умовах. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увагу і зусилля.
2	Повноваження і відповідальність	У сучасних умовах цей принцип звучить так: повноваження повинні відповідати відповідальності.
3	Дисципліна	передбачає слухняність і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Дисципліна передбачає справедливе застосування санкцій.
4	Єдиноначальність	Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.
5	Єдність напрямку	Група, діюча в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом та мати одного керівника.
6	Підпорядкованість особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні ставитися вище інтересів підприємства.

7	Винагорода персоналу	Винагородою називають все, що керівник може дати або зробити для підлеглого за роботу, яку він виконує.
8	Централізація	Це раціональне застосування концентрації і розосередження влади для підвищення ефективності управлінської діяльності.
9	Ієрархія	Ряд осіб, що стоять на керівних посадах, з високого положення і вниз, до керівника низової ланки.
10	Порядок	Порядок матеріальний — «усьому своє місце і все на своє місце» і соціальний — «кожному своє місце і кожен на своєму місці».
11	Справедливість	Поєднання доброти і правосуддя
12	Стабільність робочого місця для персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність організації.
11	Справедливість	Поєднання доброти і правосуддя
12	Стабільність робочого місця для персоналу	Висока плинність кадрів знижує ефективність організації.

*Розроблено автором на основі [28].*

Таким способом, відповідно до завдання, було проаналізовано та викладено зміст та значення управління ефективністю — поняття

різностороннє, описати повністю яке за допомогою одного визначення не можливо. Окрім цього, воно є складною складовою системи менеджменту підприємства, яка при відповідальному підході забезпечить життєдіяльність підприємства, стійке становище в умовах жорсткої конкуренції та його подальший розвиток.



## 1.2 Методи та показники оцінки управління ефективністю підприємства

Управління ефективністю є одним із головних факторів для досягнення успіху підприємством. Методи оцінки управління ефективністю є значним інструментом управління бізнесом. Вони допомагають підприємству зрозуміти свої переваги та обмеження, допомагають поставити конкретні завдання, які дозволяють йому оцінити прогрес і внести зміни, якщо це необхідно, дозволяють порівняти ваші результати з показниками конкурентів і дізнатися, як покращитися.

Вибір показників ефективності залежить від різних факторів: мети, видів діяльності та специфіки бізнесу обраного підприємства.

Отже, розглянемо деякі методи оцінки управління ефективністю:

1. Фінансові — тут орієнтуємося на економічні показники компанії. Продажі та прибутковість є одними з основних фінансових факторів нашого бізнесу. Це показник, який допоміг зрозуміти, наскільки ефективно компанія генерує гроші і які заходи можна вжити для підвищення її ефективності.

2. Аналіз ринку — використовується для визначення того, наскільки добре компанія позиціонує на своєму ринку та наскільки вона конкурентоспроможна порівняно з іншими гравцями. Для цього аналізується частка ринку, тенденції розвитку ринку та інші дані.

3. Порівняння з конкурентами — даний метод дозволяє порівняти ефективність нашого підприємства з ефективністю підприємства конкурентів. Проводиться аналіз послуг, продуктів та ринкових долей, продуктів конкурентів [30].

4. Балансова оцінка — цей метод ґрунтується на балансі різних аспектів підприємства, таких як клієнти, фінанси та інші. Використовуючи його, можна зрозуміти, як вдало підприємство забезпечує баланс між всіма робочими аспектами та як можна покращити роботу кожного з них.

5. Аналіз клієнтів — націлений на те, щоб визначати, як вдало

підприємство розуміє потреби своїх клієнтів та як ефективно їх задовольняє [1].

6. Аналіз процесів — цей метод націлений на процеси, які можна покращити або оптимізувати. Для цього проводиться аналіз бізнес-процесів та застосовується такий метод, як рейтинг процесів, карта процесів та інші.

7. Метод інноваційності — націлений на те, щоб розкрити ефективність роботи підприємства в контексті його інноваційної діяльності. Метод розкриває рівень інноваційної діяльності, охопленість цією діяльністю відділів та підрозділів, а також вплив на показники ефективності підприємства [17].

8. Метод бенчмаркінгу — цей метод дозволяє порівняти ефективність роботи підприємства з ефективністю подібних підприємств, для реалізації якого потрібно провести аналіз процесів та показників ефективності [9].

Потрібно зауважити, що застосування комплексного підходу до оцінки ефективності дозволяє отримати більш точну та повну інформацію про результати діяльності підприємства, що дозволяє краще зрозуміти його сильні та слабкі сторони, а також приймати більш розумні та зважені рішення з метою підвищення ефективності підприємства. Зокрема, комплексний підхід дозволяє враховувати не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й нефінансові показники, такі як задоволеність клієнтів, рівень інноваційності, кадровий потенціал тощо.

На підприємстві показники управління ефективністю є важливим фактором його розвитку, який допомагає зосередити увагу на результатах, забезпечує прозорість для зацікавлених сторін. Враховуючи те, що вони взаємопов'язані та впливають один на одного, необхідно також застосовувати комплексні підходи до їх аналізу. Кілька показників, які часто використовують для оцінки ефективності підприємства:

1. Показник рентабельності – інструмент для фінансового аналізу підприємства та планування його розвитку. Високий рівень рентабельності

означає, що підприємство отримує прибуток, а це є головним показником його ефективності.

2. Показник ліквідності – демонструє можливість підприємства виконувати свої фінансові обов'язки в термін і не псувати свою фінансову стабільність. Чим вище показник ліквідності, тим більш надійним є підприємство з фінансової сторони.

3. Показник продуктивності – ключовим фактором визначення продуктивності праці є правильний розрахунок рівня та динаміки продуктивності праці. Даний показник показує, як ефективно використовуються ресурси підприємства. Чим вищий показник продуктивності, тим більше товару виготовляється на одиницю ресурсу, а це є ознакою ефективності [25].

4. Показник ризику – виявляє ризики, які пов'язані з різними факторами, такими як фінансова стійкість, залежність від одного клієнта або залежність від певних постачальників.

Отож, використання різних методів і показників для оцінки діяльності компанії має багато позитивних наслідків, таких як поліпшення якості продукту, задоволення вимог клієнтів і персоналу. Управління ефективністю компанії оцінюється за допомогою різних методів і показників, таких як аналіз фінансової звітності, аналіз ринку, аналіз клієнтів і процесів, серед показників, які часто використовують для оцінки ефективності підприємства такі, як показник рентабельності, ліквідності та інші показники, які визначають різні аспекти діяльності компанії. Потрібно зауважити, що застосування комплексного підходу до оцінки ефективності дозволяє отримати більш точну та повну інформацію про результати діяльності підприємства та, що використання даних методів та показників повинно бути погоджено зі стратегічними цілями підприємства і здійснюватися в поєднанні з його характеристиками. За результатами аналізу діяльності компанії керівництво може приймати рішення щодо планування стратегій та забезпечення стабільного розвитку підприємства на ринку.



## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПП «ТОРОС-ГРУП»

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ПП «ТОРОС-ГРУП»

Приватне підприємство «ТОРОС-ГРУП» - ведучий виробник ортопедичних виробів в Україні.

«ТОРОС-ГРУП» було засноване в 2000 р. і до сьогоднішнього дня є лідером в сфері виготовлення товарів медичного призначення в Україні. Про це свідчать численні почесні нагороди і звання підприємства [23]:

- 2009 р. - отримано звання «Лідер галузі 2009»
- 2010 р. - нагороджено почесним званням «Лідер економіки України»
- 2016 р. - золота медаль національного конкурсу «Вибір України 2016»
- 2018 р. - звання «Лідер галузі 2018»
- 2019 р. - національна бізнес-нагорода «Лідер галузі 2019» та звання «Підприємство року 2019».

Основна мета роботи Toros-group – зробити життя кожної людини максимально комфортно та зручною. При захворюваннях опорно-рухового апарату товари бренду Toros Group першими приходять на допомогу [23].

З 2015р. підприємство має сертифікат про відповідність технічної документації вимогам Директиви Ради ЄС №93 / 42 / ЄЕС про медичні прилади. Також компанія має ряд міжнародних сертифікатів [23].

Щоб відповідати високим стандартам, статусу і підтримувати гідний імідж компанія «ТОРОС-ГРУП» суворо дотримується власної філософії успіху, заснованої на постійне удосконалення технологій, успішному 20-річному досвіді ведення бізнесу, досвід наших партнерів і широкої мережі клієнтів по всьому світу.

Основні принципи виробництва компанії, які тримають її на гребені успіху і розвитку [23]:

- Постійний зворотний зв'язок з клієнтами і виявлення їх нагальних потреб;
- Дотримання світовим тенденціям та інновацій;
- Лояльність до змін ринку і переваг клієнтів;
- Впровадження в виробництво сучасних технологій;
- Освіта та підвищення кваліфікації персоналу;
- Відповідність виробництва міжнародним стандартам якості;
- Щире бажання допомогти людям підтримувати динаміку свого життя.

Ортопедичні вироби під торговою маркою «Торос-Груп» успішно реалізуються приносять користь не тільки в Україні, але і в інших різних країнах світу, що знаходяться на трьох континентах:

- Європа (Німеччина, Франція, Польща, Італія)
- Азія (Азербайджан, Казахстан, Таджикистан, Узбекистан)
- Сполучені Штати Америки

Також, компанія зацікавлена в подальшому розширенні мережі продажів в інших країнах світу.

Організаційна структура компанії «Торос-Груп» виглядає наступним чином (Рис. 2.1)

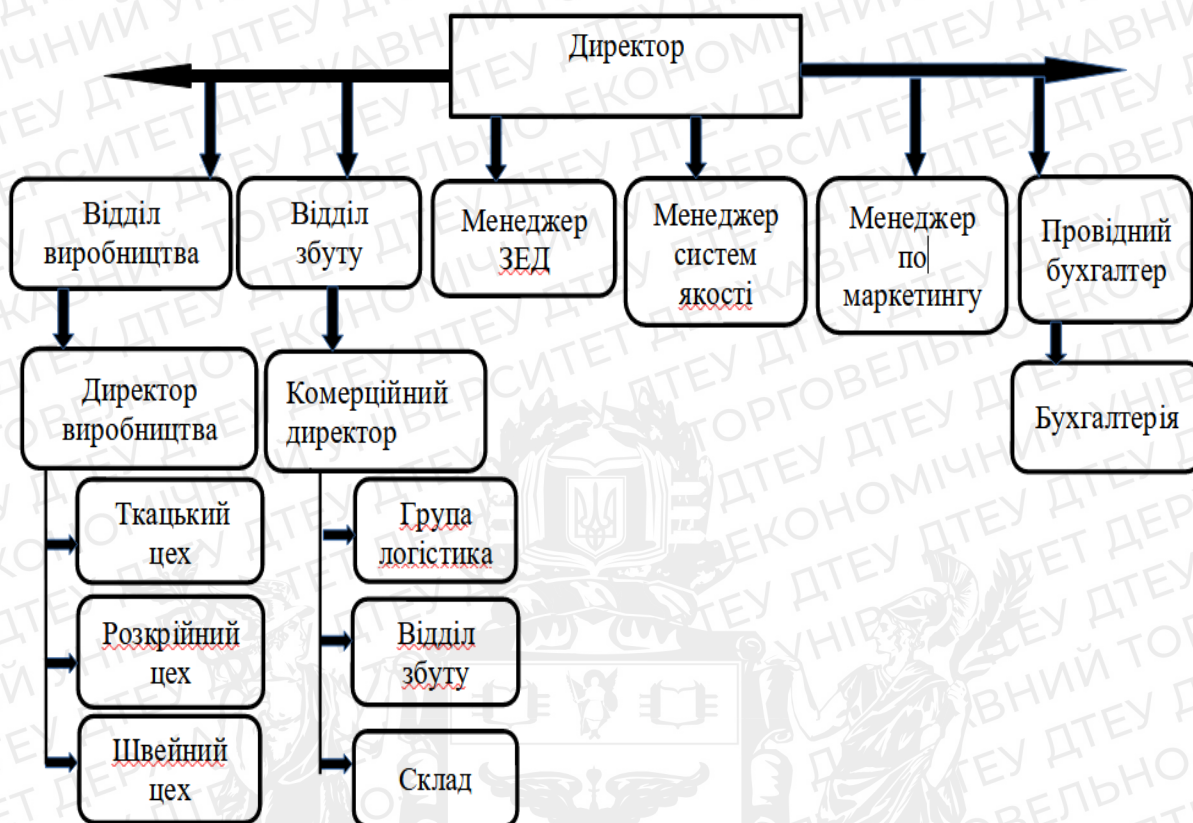


Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «ТОРОС-ГРУП»

Джерело: Розроблено автором за даними штатного розпису ПП

«ТОРОС-ГРУП» [додаток Є].

Отже, «ТОРОС-ГРУП» функціонує на ринку вже не один рік, за цей час підприємство отримало низку нагород, ряд міжнародних сертифікатів та визнання від своїх споживачів, які в свою чергу отримують повну віддачу від компанії, яка так і зазначає, що зробити життя кожної людини максимально комфортно та зручною є їх головною метою, це вкладається і в основні принципи. Відповідно до цього Торос є досвідченим і одним із провідних гравців ринку. Також продукція представлена в багатьох інших країнах світу, які охоплюють цілих три материки та і на цьому ніхто не зупиняється, представники компанії працюють над тим, щоб розширювати географію своїх продаж.

Економічна ситуація в країні має вагомий вплив на діяльність

учасників ринку спецтехніки. Саме тому переглянемо рівень ВВП України в 2018-2022 рр. (наведено в рис. 2.2)

### ВВП номінальний , млн. грн.

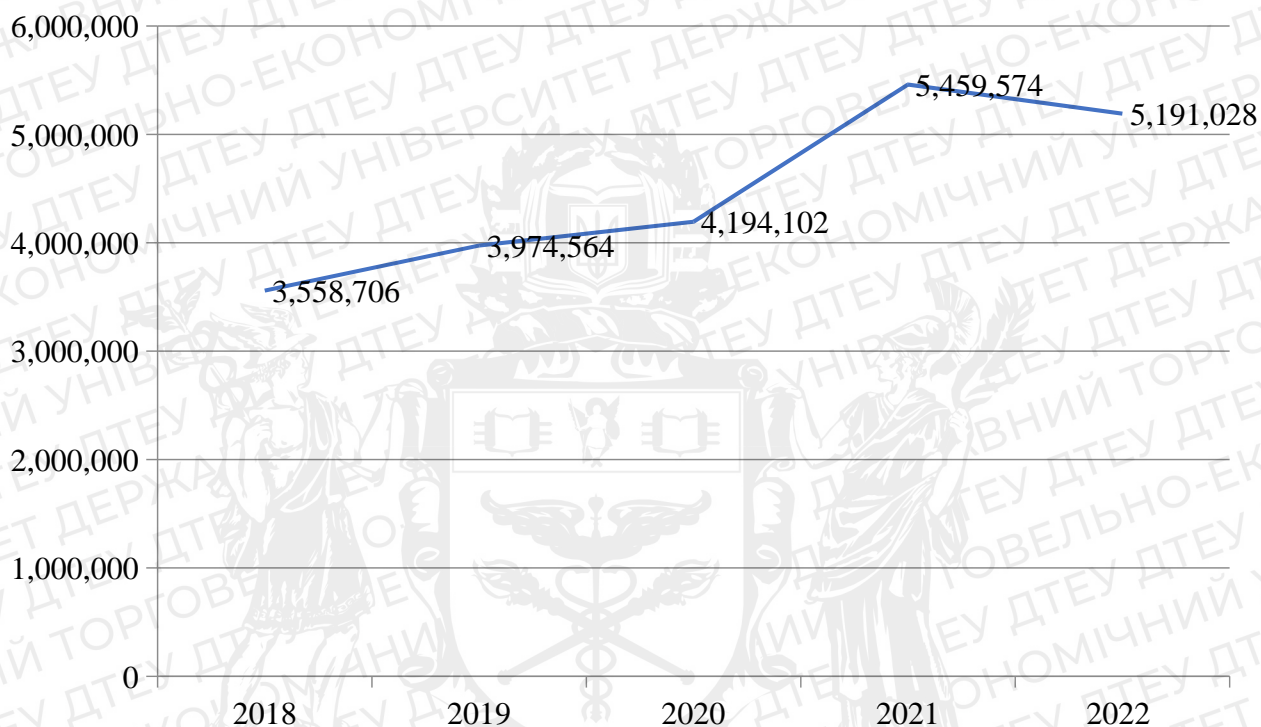


Рис. 2.2 Динаміка ВВП України в 2018-2022 роках, млн.грн.

*Джерело: Розроблено автором за даними державної статистики [6].*

Як бачимо, рівень ВВП в національній валюті в обраному періоді має переважно позитивний характер, лише в 2020 пішов невеликий спад.

Далі пропоную розглянути динаміку виробництва ортопедичних виробів та іншого в Україні в період з 2017 по 2021 роки, представлено в рис.

2.3.



Рис. 2.3 Динаміка виробництва ортопедичних виробів та іншого в Україні в 2017-2021 роках, тис.т.

*Джерело: Розроблено автором за даними державної статистики [8].*

Отже, можемо спостерігати, що в період з 2017 по 2020 включно, в цілому виробництво ортопедичних виробів мало тенденцію приросту, а ось вже з 2020 на 2021 відбувся певний спад. Це пояснюється підвищенням попиту на вироби замітники, наприклад китайські, які гірші за якістю, проте мають значно нижчу ціну.

За аналізовані періоди валюта балансу збільшилась, вартість оборотних активів зросла в активах підприємства, вартість оборотних активів значно перевищує вартість необоротних активів. Дане перевищення вказує на значну частку запасів та дебіторської заборгованості, що є характерним для підприємств галузі торгівлі.

Негативним показником є перевищення вартості позикового капіталу над власним капіталом, що певною мірою свідчить про низьку фінансову стійкість аналізованого підприємства. Проаналізуємо доходи та витрати «Торос-Груп» за 2020-2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Доходи та витрати  
ПП «ТОРОС-ГРУП» у 2020-2022 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації товарів (послуг)	54187.2	69904.1	65533.5	15716.9	-4370.6	29.00	-6.25
Собівартість реалізованих товарів, послуг	43862.0	59277.1	49765.1	15415.1	-9512	35.1	-16.05
Інші операційні доходи	5439.1	782.6	7666.8	-4656.5	6884.2	-85.61	879.7
Інші операційні витрати	14480.0	11215.0	22224.0	-3265.0	11009.0	-22.5	98.2
Фінансовий результат до оподаткування	1256.0	190.3	1211.7	-1065.7	1021.4	-84.9	536.7

## Закінчення таблиці 2.1

Витрати (дохід) з податку на прибуток	226.08	34.3	218.1	-191.78	183.8	-84.8	535.9
Чистий фінансовий результат	1029.92	156	993.6	-873.92	837.6	-84.9	536.9

*Розроблено автором на основі фінансової звітності «Торос-Груп»*

*[додаток А, Б, В, Г, Д, Е].*

Отже, проаналізувавши доходи та витрати «Торос-Груп» за 2020-2020 роки можна зробити наступні висновки з приводу фінансового стану підприємства:

- Чистий дохід від реалізації товарів (послуг) виріс на 29% у 2021 році порівняно з минулим роком, але зменшився на 6,25% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

- Собівартість реалізованих товарів, послуг збільшилася на 35,1% у 2021 році порівняно з минулим роком, але зменшилась на 16,05% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

- Інші операційні доходи 2020 році склали 5439.1, у 2021 році цей показник скоротився на 4656.5 (-85.61%) і становив 782.6. Проте, у 2022 році відбулось значне зростання і показник дорівнює 7666.8, що на 6884.2 більше, ніж у 2021 році (879.7%).

- Інші операційні витрати 2020 році склали 14480.0, у 2021 році цей показник скоротився на 3265.0 (-22.5%) і становив 11215.0. Проте, у 2022 році відбулось значне зростання і показник дорівнює 22224.0, що на 11009.0 більше, ніж у 2021 році (98.2%).

- Витрати (дохід) з податку на прибуток зменшився на 84.8% у 2021 році порівняно з минулим роком, але збільшився на 535.9% у 2022 році

порівняно з 2021 роком.

- Чистий фінансовий результат зменшився на 84.9% у 2021 році порівняно з минулим роком, але збільшився на 536.9% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Отож, компанія має не зовсім стабільні фінансові показники, проте, незважаючи на складну ситуацію в країні, несприятливу економічну ситуацію та жорстку конкуренцію на ринку, демонструє гнучкість, жагу та вміння адаптуватися до складної ситуації, що безперечно є великою перевагою.

Також, доцільно сказати, що ефективність підприємства залежить від багатьох факторів, такі як специфіка галузі, економічна ситуація, стратегічне планування, дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів, оптимізація виробничих процесів, вплив зовнішніх факторів на діяльність та інші. Ці показники взаємодіють та впливають на ефективність, саме тому потрібно здійснювати їх аналіз та знаходити баланс між ними.

З фінансових звітів підприємства бачимо як в динаміці показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства за три роки спостерігається збільшення частки власних коштів, спрямованих на діяльність підприємства.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості «Торос-Груп» за 2020-2022 роки (табл. 2.2).



Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансової стійкості  
ПП «ТОРОС-ГРУП» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс., (+,-)	Темп росту, %	Абс., (+,-)	Темп росту, %
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0.38	0.43	0.33	0.05	13.2	-0.1	-23.3
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0.62	0.57	0.67	-0.05	-8.06	0.1	17.5
Коефіцієнт фінансового ризику	1.60	1.33	2.07	-0.27	-16.9	0.74	55.6
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0.89	0.91	0.90	0.02	2.25	-0.01	-1.09
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	0.40	0.41	0.30	0.01	2.5	-0.11	-26.83
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	3.73	3.46	2.63	-0.27	-7.24	-0.83	-23.9

*Розроблено автором на основі фінансової звітності ПП «ТОРОС-ГРУП» [додаток А, Б, В, Г, Д, Е].*

Отже, приходимо до висновку, що у 2022 році фінансовий стан підприємства можна вважати залежним від зовнішніх інвесторів. Про цю ситуацію свідчить значення коефіцієнта фінансового ризику, а саме:

- Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) зменшився з 0.38 у 2020 році до 0.33 (нижня межа коефіцієнта концентрації власного капіталу повинна становити 0,5) у 2022 році, що відображає залежність компанії від позикових джерел фінансування;

- Коефіцієнт концентрації позикового капіталу виріс з 0.62 у 2020 році до 0.67 (його верхня межа вважається 0,50) у 2022 році, що також відображає залежність компанії від зовнішніх джерел фінансування;

- Коефіцієнт фінансового ризику зріс з 1.60 у 2020 році до 2.07 у 2022 році, що відображає зниження фінансової стійкості компанії;

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу майже не змінився, з 0.89 у 2020 році до 0.90 у 2022 році.

Отож, в загальному, усі визначені коефіцієнти фінансової залежності в динаміці характеризуються негативно. Оскільки зменшення частки власного капіталу і збільшення долі залученого капіталу негативно характеризує діяльність підприємства, це свідчить про його незадовільний фінансовий стан. Проаналізуємо показники ліквідності й платоспроможності у досліджуваному підприємстві (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз показників ліквідності й платоспроможності

## ПП «ТОРОС-ГРУП» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Абс., (+,-)	Темп росту, %	Абс., (+,-)	Темп росту, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.081	0.035	0.105	-0.046	-56.79	0.07	200
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	1.40	1.51	1.28	0.11	7.85	-0.23	-15.23
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1.55	1.71	1.44	0.16	10.32	-0.27	-15.78
Доля обігових коштів в активах	0.95	0.96	0.97	0.01	1.05	0.01	1.04
Доля виробничих запасів в поточних активах	0.095	0.117	0.115	0.022	23.15	-0.002	-1.709

*Розроблено автором на основі фінансової звітності ПП «ТОРОС-ГРУП» [додаток А, Б, В, Г, Д, Е].*

Отже, проаналізувавши фінансову звітність, можна зробити наступні висновки:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0.081 у 2020 році до 0.105 у 2022 році. Це чудова тенденція, оскільки в такому випадку підприємство має більше вільних коштів, які можна використати для поточних зобов'язань;

- Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності зменшився з 1.40 у 2020 році до 1.28 у 2022 році, що в результаті може привести до проблем з виконанням швидких платежів;

- Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності зменшився з 1.55 у 2020 році до 1.44 у 2022 році, у компанії в такому випадку можуть виникнути труднощі з погашенням своїх поточних зобов'язань за рахунок поточних активів;

- Доля обігових коштів в активах зросла з 0.95 у 2020 році до 0.97 у 2022 році, це означає, що компанія збільшила свою ліквідність. Більший обсяг ліквідності може надати компанії більше свободи у вирішенні фінансових проблем і управлінні своїми фінансовими ресурсами;

- Доля виробничих запасів в поточних активах зросла з 0.095 у 2020 році до 0.117 у 2021 році, після чого трохи понизилась до 0.115 у 2022 році.

Отож, фінансовий стан підприємства за останні два роки покращився, проте при цьому залишаються показники, які знаходяться не на бажаному рівні, як наприклад, коефіцієнти абсолютної ліквідності зросли, це хороша ознака, але коефіцієнти ліквідності та загальної ліквідності зменшилися, що може спричинити проблеми із погашенням боргів. Принцип коефіцієнта загальної ліквідності полягає в тому, що чим вищий цей показник, тим кращий фінансовий стан підприємства. Значення нашого показника у 2022 році нижчі за норму, яка коливається від 1,5 до 2,5, наш же показник 1.44. І в такому разі при необхідності підприємство не зможе закрити свої борги. Підвищення ліквідності підприємства також стає очевидним за рахунок збільшення частки оборотних коштів в активах. Проте виробничі запаси також зросли як частка оборотних активів компанії. Загалом фінансовий стан підприємства задовільний, але в деяких моментах ще є можливості для вдосконалення.

## 2.2 Оцінка управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП»

Ведення ефективної діяльності є одним із найважливіших завдань і передумов функціонування будь-якого підприємства. Саме від того, наскільки ефективно працює підприємство, залежить чи вдасться йому вижити на ринку, щоб в подальшому гідно конкурувати з іншими гравцями і відповідно до цього вже застопити за собою провідні позиції. Для управління характерна риса цілісної організованої системи, саме тому для початку ми розглянемо напрямки управління ефективністю виробництв (рис. 2.4)



Рис. 2.4 Напрямки управління ефективністю виробництва

Джерело: Розроблено автором на основі [27].

Для оцінки ефективності «ТОРОС-ГРУП» буде проведено аналіз фінансового стану, оскільки саме фінансова звітність дає реальну змогу оцінити стан підприємства.

Згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», стаття 11, пункт 1: «Підприємства зобов'язані складати фінансову звітність на підставі даних бухгалтерського обліку...» [12]. Стаття 14, пункт 2: «Фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не належить до інформації з обмеженим доступом, крім випадків, передбачених законом. Підприємства зобов'язані надавати копії фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності за запитом юридичних та фізичних осіб у порядку, передбаченому Законом України «Про доступ до публічної інформації» [13]. Розглянемо динаміку фінансових результатів підприємства (рис. 2.5)



Рис. 2.5 Динаміка фінансових результатів ПП «ТОРОС-ГРУП» у 2019-2022 роках

Джерело: Розроблено автором на основі фінансової звітності ПП «ТОРОС-ГРУП» [додаток Б, Г, Е].

Отже, як можемо побачити динаміка прибутку в період з 2019 по 2021 йшла на спад, а в 2021 взагалі різко обвалилась, це зумовлено складною епідеміологічною ситуацією, оскільки в 2020 почав вирувати COVID-19, через що виникали труднощі, як з організацією виробництва, так і з логістикою, проблеми перенеслися і на 2021. Проте вже в 2022 ситуація покращилась і динаміка пішла в стрімкий верх. Подальший розвиток безумовно в руках компанії.

Далі проведемо аналіз рентабельності «Торос-Груп» в 2020-2022 роках (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

**Показники рентабельності  
ПП «ТОРОС-ГРУП» у 2020-2022 роках**

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020	Відхилення 2022/2021
Рентабельність капіталу, %	4.21	0.34	2.89	-3.87	2.55
Рентабельність продукції, %	2.14	0.16	1.94	-1.98	1.78
Рентабельність продажу, %	75.02	51.02	79.87	-24	28.85

Табл. 2.4 Показники рентабельності ПП «ТОРОС-ГРУП» у 2020-2022 роках

*Розроблено автором на основі фінансової звітності «Торос-Груп»*

*[додаток А, Б, В, Г, Д, Е].*

Як бачимо з табл. 2.4, рентабельність капіталу скоротилась в 2021 році на 3.87%, проте в 2022 році зросла на 2.55%. Рентабельність продукції

скоротилась в 2021 році на 1.98%, проте в 2022 році зросла на 1.78. Рентабельність продажу скоротилась в 2021 році на 24%, проте в 2022 році зросла на 28.85%.

Отож, незважаючи на те, що деякі показники в порівняння з 2020, в 2021 зменшились, в 2022 підприємство зуміло виправити своє положення та свій фінансовий стан. Проте, такі зміни додатково показують, що в фінансовому стані компанії відбуваються помітні хитання.

Компанія виготовляє ортопедичні вироби, компресійну білизну, товари для вагітних, товари для спорту, медтехніка.

Сегмент ринку медичних виробів по продажам в 2019-2020 роках знаходився на стадії спаду, відбулось скорочення обсягів ринку та підвищення конкуренції на ринку, також було введено повний локдаун.

Розглянемо динаміку продажів лікарських засобів із зазначенням темпів зростання/спадання з аналогічним періодом минулого року (рис. 2.6)

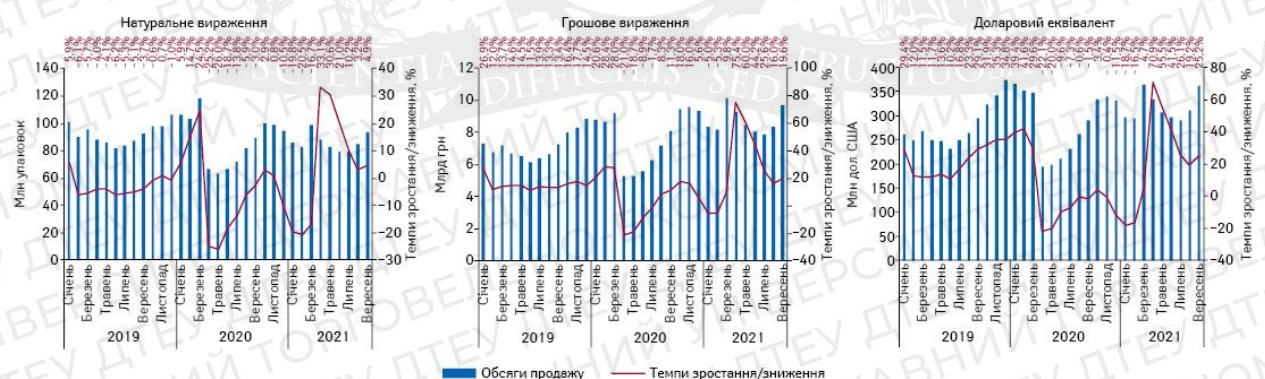


Рис. 2.6 Динаміка продажів лікарських засобів із зазначенням темпів зростання/спадання з аналогічним періодом минулого року в 2019-2021 роках

*Джерело: інтернет посилання [3].*

Основними конкурентами на ринку є декілька українських виробників та іноземних компаній-виробників. Ступінь загрози в даній галузі - досить висока. У даній галузі вплив постачальників і підрядників на формування



кінцевого фінансового результату її економічних суб'єктів середнє. Основні постачальники:

1. Постачальники матеріалу.
2. Постачальники обладнання для виробництва.

Щоб сформувати рекомендації щодо удосконалення наявних та створення нових конкурентних переваг ПП «ТОРОС-ГРУП» використаємо метод SWOT-аналізу (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компанія вже давно на ринку (з 2000р.);</li> <li>• Великий асортимент;</li> <li>• Наявність постійної клієнтської бази;</li> <li>• Налагоджена збутова система;</li> <li>• Понад 300 компаній успішно представляють «Торос-Груп» у всіх регіонах України та за її межами;</li> <li>• Відповідність виробництва міжнародним стандартам якості;</li> <li>• Впровадження у виробництво сучасних технологій;</li> <li>• Є власний сайт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсутність ефективної реклами;</li> <li>• Фінансовий стан не стабільний;</li> <li>• Потреба в оптимізації управлінської ланки компанії;</li> <li>• На сайті посилання на фейсбук сторінку компанії переводить на ютуб сторінку, яка вже рік як не активна. Посилання на інстаграм сторінку вибиває помилку;</li> <li>• Відсутність на сайті онлайн підтримки, лише по телефону.</li> </ul>

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення рекламних компаній;</li> <li>• Більша комунікація з клієнтами в інтернеті;</li> <li>• Вихід на нові ринки, в ще більше країн світу;</li> <li>• Участь в державних програмах підтримки вітчизняного підприємництва</li> <li>• Модернізація сайту.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Форс мажорні обставини (наприклад війна чи епідемія);</li> <li>• Погіршення фінансового стану, а відповідно і зниження платоспроможності клієнтів;</li> <li>• Укріплення конкурентних позицій на ринку.</li> </ul>

Отже, як бачимо, компанія має як сильні, так і слабкі сторони. В умовах ринкової нестабільності, в умовах війни і нестабільної ситуації в цілому та скорочення купівельної спроможності споживачів оптимальним буде реалізація стратегії утримання існуючого положення для компанії.

Для швидкого зростання конкурентоспроможності необхідно працювати з товарообігом. Це можуть бути заходи щодо збільшення товарообігу з допомогою рекламних заходів, за допомогою роботи з асортиментом, мотивацією персоналу, стимулюванням збуту, тощо.

Другий напрямок поліпшення показників конкурентоспроможності - поліпшення фінансових показників. Для цього потрібна робота з запасами, щорічне забезпечення приросту прибутку, зниження витрат, робота по збільшенню фінансової стійкості, оптимізації запасів, оборотності, рентабельності та ін.

Загалом «Торос-Груп» має всі передумови до того, щоб нормалізувати всі свої фінансові показники і не тільки утримувати їх на певному рівні, а ще

й розвивати в подальшому. І саме для цього потрібно впевнено управляти ефективністю підприємства і саме для цього ми розглянемо в наступному розділі шляхи вдосконалення управління ефективністю підприємства.



### РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПП «ТОРОС-ГРУП»

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи була розкрита загальна організаційно-економічна характеристика та проаналізоване управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП».

Результати проведеної роботи показали нам, що в управлінні є недоліки, які не дозволяють підприємству вести свою діяльність ефективно.

Кожне підприємство є складною системою, яка поєднує різноманітні фактори у процесі виробництва. Вона виділяє першорядні підсистеми, які функціують, а саме – виробництво, маркетинг, фінанси, інновації та кадри. З огляду на це, управління ефективністю підприємства є комплексним поняттям, оскільки підсумки управління відображаються в усіх ключових функціональних підсистемах.

Питання управління ефективністю завжди займало важливе місце в діяльності компанії, оскільки воно є одним із головних факторів для досягнення успіху підприємством. При відповідальному підході забезпечить життєдіяльність підприємства, стійке становище в умовах жорсткої конкуренції та його подальший розвиток.

Декілька разів ми зустріли таке поняття, як фактор. Давайте розберем, що це поняття означає.

Фактори це: «Рушійні сили розвитку процесів і явищ, які відбуваються на підприємстві» [24].

Саме тому пропоную далі переглянути фактори, які впливають на зміну ефективності підприємства (рис 3.1) [4].

Фактори, які впливають на зміну ефективності підприємства

Внутрішні

- обсяг продажу
- собівартість продукції
- структура продукції і витрат
- величина амортизаційних відрахувань
- ціна продукції і матеріалів
- обсяг і якість ресурсів
- рівень організації і культури виробництва
- координація

- цінові порушення
- порушення умов праці
- зниження якості
- організаційні порушення, які призводять до штрафних і економічних санкцій
- інші порушення, які пов'язані з господарською дисципліною

Зовнішні

- соціально-економічні умови
- ціна на виробничі ресурси
- рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків
- транспортні умови
- природні умови
- інші

Рис. 3.1 Фактори, які впливають на зміну ефективності підприємства

*Джерело: Розроблено автором на основі інтернет ресурсу [4].*

Для здійснення управління ефективністю потрібне узгодження та координація дій із визначених напрямів. Саме тому пропоную далі розглянути основні напрями управління ефективністю підприємства (рис. 3.2) [5].

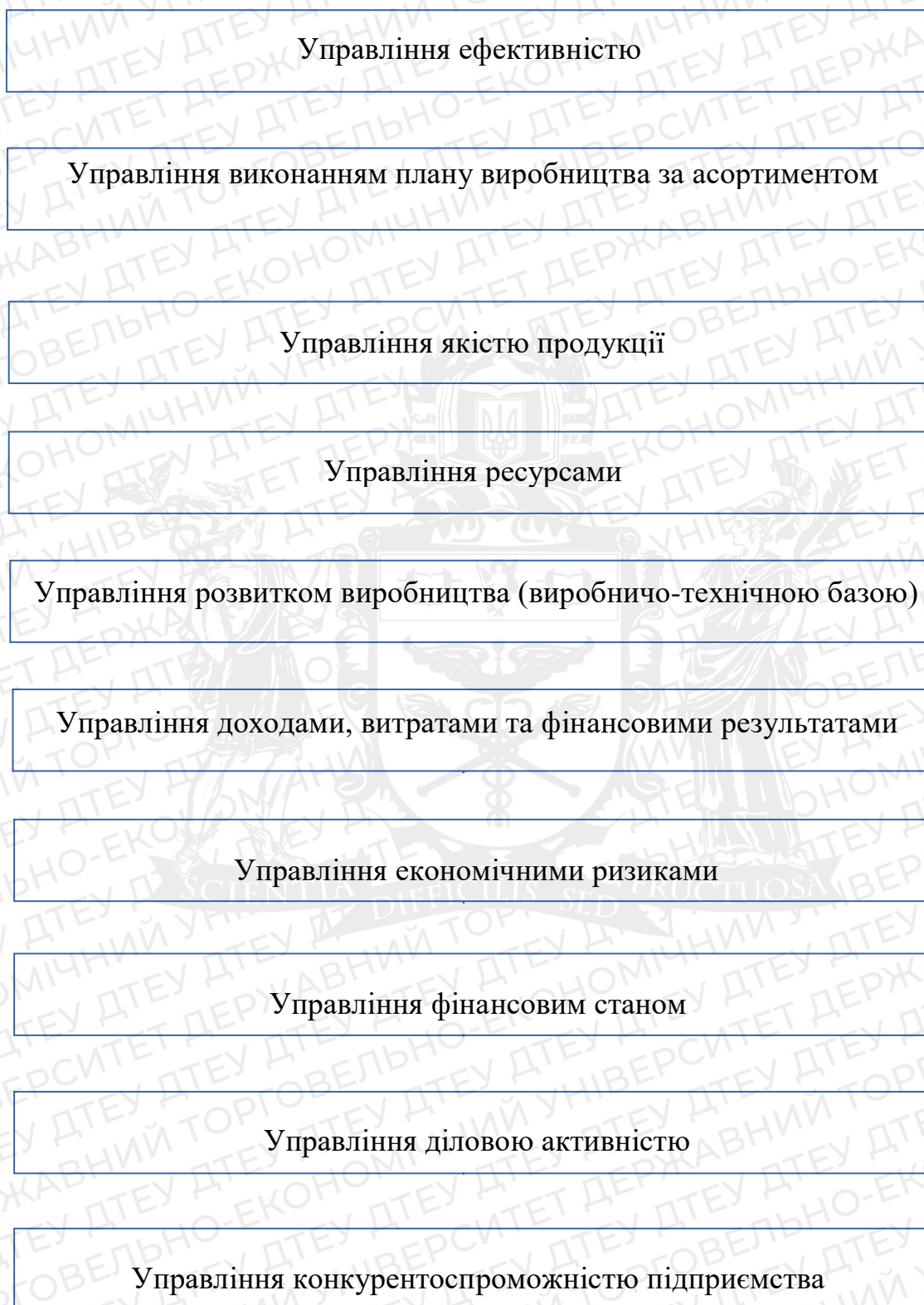


Рис. 3.2 Основні напрями управління ефективністю підприємства

*Джерело: Розроблено автором на основі інтернет ресурсу [5].*

Для того, щоб розробити та запропонувати шляхи вдосконалення управління ефективністю для ПП «ТОРОС-ГРУП», потрібно зазначити які основні проблеми у компанії.

На мою думку, серед основних проблем ПП «ТОРОС-ГРУП» такі:

- відсутнє ведення КРІ;
- фінансовий стан не стабільний;
- відсутність ефективної реклами;
- недостатня мотивація співробітників;
- присутні труднощі в комунікації між відділами.

Загалом, в багато чому від управління залежить ефективність роботи всього підприємства: прийняття рішень та аналіз результатів діяльності. Контроль за поточними процесами та їх координація призводить до підвищення ефективності роботи окремих відділів і організації в цілому.

Беручи до уваги досвід іноземних компаній, можна стверджувати, що вдосконалення планування на підприємстві покращить як ефективність відділів, так і мотивацію персоналу.

Таким чином, вважаю що одним із найголовніших шляхів для вдосконалення управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП» – це ввести ведення КРІ, оскільки на даному етапі ця система у компанії відсутня, що дає про себе знати. Вважаю, що це мало б бути зроблено вже давно, і на сьогодні можна було би вводити інші системи для організації та координації більш ефективної роботи. Тим не менш, зупинимось все ж таки на КРІ. Розпочнемо з самого початку.

Ключові показники ефективності (в переводі з англійської Key Performance Indicators, що скорочено КРІ) – це система оцінки досягнень компанії або її окремих співробітників, що допомагає зрозуміти, наскільки їхня робота наближає до реалізації стратегічні цілі компанії. Іншими словами, КРІ – це показник досягнення успіху. Успіху, який можна виміряти й довести конкретними цифрами [17].

Проблеми, з якими може зіткнутись компанія, якщо вона не використовує КРІ [29]:

- нереально оцінити ефективність роботи персоналу;
- оцінювання виконання окремих завдань, а не роботи в цілому;
- відсутня реалізація стратегії компанії;
- цілі компанії не досягаються.

Звісно, КРІ не ідеальна система, вона не вирішить всі проблеми і в принципі не все можна підігнати під цю систему, проте в той же час це, як на мене основа для будь-якого підприємства і це прекрасний спосіб для того, щоб [14]:

- підвищити ефективність окремих відділів та організації в цілому;
- дійти висновку, які елементи мають більший чи менший вплив на бізнес;
- створювати реалістичні сценарії розвитку команди, відділу та компанії;
- мотивувати команду;
- усунути не потрібні процеси в компанії, які тільки заважають прогресу.

Оскільки на нашому підприємстві може бути застосована тільки вперше система КРІ, до неї мають бути готові всі, як керуючий склад, так і інші співробітники, які виконують інші робочі обов'язки.

Керуючий склад в першу чергу має зазначити цілі компанії, у порядку від вищого до нижчого, після розділити їх на близькі і далекі, оскільки для успіху КРІ потрібно визначити систему лише для близьких цілей.

Після чого потрібно провести комунікацію на інших співробітників, донести інформацію, що це за система та для чого вона вводиться. Від співробітників потрібне розуміння та погодження з нововведеннями. Оскільки одним із важливих факторів для успішної роботи КРІ потрібне взаєморозуміння та співпраця.



Далі в межах кожного підрозділу складається план завдань, розбивається на підпункти та розподіляється між співробітниками, за виконанням роботи слідкує спеціально призначений відповідальний фахівець. Ефективність виконання розраховується співвідношення виконаних завдань до запланованих.

Дані параметрів КРІ є ефективним помічником керівника, які перевірені постійною довгорічною практикою, часом і трудовими ресурсами. Проте, важливо пам'ятати про ймовірність, що деякі дані можуть бути представлені в не зовсім точному образі того, що відбувається. Може бути скривлення ситуації, тому залишайте за собою можливість змінювати хід подій та тактику ведення бізнесу. Будьте відкриті до змін і нових перспектив. В разі його успішного впровадження технологія підвищить ефективність управління та створить нові можливості для розвитку бізнесу.

На мою думку, маркетингова сторона компанії помітно кульгає, реклама та робота з соціальними мережами малоефективна. Продукція підприємства представлена в усіх містах України, за кордоном ряд країн, які розташовані на трьох материках нашого світу, велика кількість покупців та постійні клієнти, але при цьому активно ведеться тільки Facebook, але й на ньому активність не дуже, незважаючи на шістнадцять тисяч фоловерів. Така активність може свідчити лише про те, що ця цифра лише для галочки, по факту дійсність інша. Покупців багато і зацікавлених людей багато, фоловерів має бути більше і активність має бути краще, в цьому напрямку потрібно активно працювати.

Потрібно обов'язково застосувати таргетовану рекламу у фейсбуці, така реклама налаштовується під конкретну аудиторію, до уваги беруться такі фактори, як вік, стать, геолокація та інтереси користувача. Саме тут можна налаштуватись на більш старше покоління, яке активно використовує дану соціальну мережу для проведення вільного часу.

Додатково потрібно залучити Instagram, його зачасту використовують користувачі для пошуку того чи іншого бренду, це має відіграти значну роль на встановленні комунікації та просуванні бренду.

Не варто й забувати про Tik Tok, звісно в наш час це більш розважальна платформа й там сидить переважно молодь, проте як на мене це не буде зайвим, оскільки все ж таки така практика застосовується різними компаніями і якщо підлаштуватись під алгоритми додатку та потрапити в рекомендації, то вас побачить велика кількість людей і певний відсоток вона точно зацікавить. Тим більше, на дворі двадцять перше століття, потрібно підтримувати напрямок розвитку, який відбувається навкруги та йти в ногу з часом. Це також має відіграти значну роль в просуванні бренду.

Для цього компанія може залучити CRM систему, це системне забезпечення, яке інтегрує всю інформацію про продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів в одну базу даних.

Очікується, що до 2025 року обсяг продажів CRM, найбільшого у світі ринку програмного забезпечення перевищить 80 мільярдів доларів США, а дані, зібрані компанією Forrester, показують, що програмне забезпечення CRM, при правильному впровадженні, може забезпечити приголомшливу рентабельність інвестицій на рівні 243%, особливо коли спеціалісти з продажу повністю використовують можливості CRM [31].

Серед основних компонентів, які CRM система може покращити для «ТОРОС-ГРУП» такі:

- Маркетингові методи – це важлива річ для будь-якого бізнесу. Маючи дані про історію покупок та вподобання клієнтів, компанія зможе розробити кампанії, які будуть ефективніше охоплювати цільову аудиторію.

- Участь в соціальних мережах – потенціал соціальних мереж можна використати для зв'язку клієнтами, керувати відгуками, також за допомогою системи можна відстежувати мітки та ключові слова. Загалом в наші дні соціальні мережі відіграють велику роль для кожної людини, саме тому це потрібно використовувати та отримувати користь.

- Зниження затрат – автоматизація процесів несе за собою скорочення витрат, оскільки частка процесів ручної роботи скоротиться.

Окрім цього, за результатом проведеної роботи та завдяки очному баченню ситуації, вважаю, що в компанії діє недостатня мотивація співробітників. Керівничому складі потрібно серйозніше долучитись до даного питання та переглянути погляди на ситуацію, оскільки мотивація співробітників надзвичайно важлива для будь-якої організації. Мій робочий досвід не дуже великий, але на прикладі двох робочих місць і двох пройдених практик протягом навчання є чітке бачення того де краще і чому, а саме тому що компанія всіляко підтримує, допомагає і це відіграє значну роль. Саме до цього і потрібно прагнути «ТОРОС-ГРУП».

Отож, мотивація персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання та створення умов для того, щоб працівники працювали старанно, ефективно та продуктивно.

Правильний підхід до мотивації може принести наступні переваги [21]:

- створює позитивну атмосферу в колективі;
- знижує плинність кадрів та будує довгострокові відносини з талановитими працівниками;
- підвищує лояльність команди та розвиває відповідальне ставлення до роботи;
- сприяє формуванню корпоративної культури.

Є два типи впливу на співробітників – прямий та непрямий. До прямого відносять:

- матеріальний стимул (в грошовому еквіваленті – наприклад, премія, або додатковий бонус за стабільно хорошу роботу чи перевиконання плану; або ж може бути присутня штрафна система, наприклад позбавлення премії за невиконання плану, або штраф за систематичні порушення корпоративних правил – це відповідно також спонукає співробітника бути відповідальним та старанним);

- нематеріальний стимул (це вже діє індивідуально, може бути якась відзнака або додатковий вихідний).

Загалом, нематеріальні стимули, на мою думку, легко підтримувати. Вони не завдадуть великого клопоту, зате принесуть великий результат.

Окрім вище названих можна виділити такі:

- вітання з датами – загальне свято, наприклад, новий рік або ж індивідуальне, таке як день народження або річниця з моменту початку роботи. Це дрібниця, але приємно.

- заходи для підтримання та підвищення корпоративного духу – це може бути якийсь корпоратив або поїздка на природу або щось інше, залежить від вподобань колективу, як варіант похід на пейнтбол чи боулінг – активний відпочинок.

- підвищення професійного рівня – компанія може оплатити певні курси для співробітника, щоб він опанував нові знання та тим самим допомагав компанії з новими знаннями, професійні або курси по вивченню іноземних мов, це зіграє як на руку компанії так і співробітнику в будь-якому випадку.

- налагоджений зворотній зв'язок – може бути як публічний, так і анонімний, кожен співробітник повинен мати змогу висловити свої думки з приводу організації робочого процесу. Окрім цього, керівники хоча раз на декілька місяців повинні спілкувати очно з кожним співробітником і чути його, не потрібно сидіти годину і дивитись один на одного, можна виділити до 5 хвилин, проговорити важливе і піти далі виконувати робочі обов'язки.

- комфортні умови для роботи – бажано, щоб це був офіс не в кінці міста, щоб був куточок для відпочинку, машинка для кави, якісь солодоці та фрукти, звісно кулер з водою або щось інше. (звісно це в ідеалі, наприклад, орендувати офіс в центрі міста це дуже дорого, тому тут вже потрібно відштовхуватись від можливостей)

Непрямий вплив направлений не на одну конкретну особу, а на атмосферу в колективі в цілому, яка вже й має спонукати кожного з

співробітників працювати більш старанно та продуктивно.

Варто зазначити, що мотивацію потрібно застосовувати лише по ділу, винагороджувати тих, хто дійсно цього заслуговує, а не роздавати подяки та премії кожному без розбору, оскільки якщо поставити в один ряд людину, яка для цього майже нічого не зробила і людину, яка плідно працювала умовно весь місяць, то це призведе до непорозумінь і приведе старанного працівника в тупик, він втратить мотивацію і почне лінуватись, недовиконувати обов'язки або виконувати їх не справно, нічого хорошого з цього не вийде. Правильна мотивація – один з ключових факторів для розвитку компанії.

Також потрібно виправити присутні труднощі в комунікації між відділами, на даному етапі всі сучасні компанії організують для роботи робочий простір. Одним із таких варіантів є Slack.

Корпоративний месенджер Slack дозволяє користувачам надсилати текстові повідомленнями, виконувати дзвінки (на внутрішні та мобільні номери) і здійснювати відеоконференції, а також може замінити довгі ланцюжки електронної пошти, якщо створити окремі канали.

Канали корисні для:

- Розгляд проєктів (за участі лише відповідних працівників);
- Комунікація внутрішня або між відділами.

Звісно, ви також можете спілкуватися безпосередньо через приватні повідомлення. У месенджері можна прикріплювати файли та відмічати весь канал або окремих учасників. Також є зручна функція пошуку повідомлень і вкладень. Ще однією перевагою цього сервісу є те, що його можна інтегрувати з багатьма популярними додатками. Крім того, Slack приділяє велику увагу захисту даних, що особливо важливо для тих, хто переймається цифровою безпекою. Також у Slack є додаток на телефон, що збільшує зручність, оскільки можна комунікувати з колегами за потреби навіть без наявності комп'ютера під рукою [15].

Отже, в рамках третього розділу випускної кваліфікаційної роботи були запропоновані шляхи для вдосконалення управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП», а саме було проаналізовано такі основні проблеми, як:

- відсутнє ведення КРІ;
- фінансовий стан не стабільний;
- відсутність ефективної реклами;
- недостатня мотивація співробітників;
- присутні труднощі в комунікації між відділами.

І таким чином вирішено, що «ТОРОС-ГРУП» потрібно ввести ведення КРІ та по можливості систему CRM. Запропоновано маркетингову стратегію, спрямовану на залучення нових потенційних користувачів та покращення роботи з існуючими користувачами, що дозволить збільшити кількість клієнтів та якість роботи з ними, як наслідок, збільшення обсягу продажів. Окрім цього, потрібно працювати з мотивацією співробітників та реалізувати кращу комунікацію між відділами. Ці всі шляхи безумовно покращать роботу ПП «ТОРОС-ГРУП» та призведуть до більш стабільного фінансового стану

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході проведеного дослідження, мета якого вдосконалення управління ефективністю ПП «ТОРОС-ГРУП», були освоєні теоретико-методичні аспекти та розглянуті практичні рекомендації щодо вдосконалення управління ефективністю досліджуваного підприємства.

Досліджено, що управління ефективністю підприємства — одне із основних завдань, яке ставить перед собою керівник, воно є складною складовою системи менеджменту підприємства, яка при відповідальному підході забезпечить життєдіяльність підприємства, стійке становище в умовах жорсткої конкуренції та його подальший розвиток. Визначено методи та показники оцінки управління ефективністю підприємства, використання яких повинно бути погоджено зі стратегічними цілями підприємства і здійснюватися в поєднанні з його характеристиками. Лише так можна реалізувати переваги підприємства та забезпечити стабільний розвиток підприємства на ринку.

Проаналізувавши організаційно-економічну характеристику «ТОРОС-ГРУП», було виявлено, що підприємство функціонує на ринку вже не один рік, за цей час підприємство отримало низку нагород, ряд міжнародних сертифікатів та визнання від своїх споживачів. Також продукція представлена в багатьох інших країнах світу, які охоплюють цілих три материки. На чолі виступає директор, також є комерційний директор, директор виробництва, менеджер ЗЕД, менеджер систем якості, менеджер по маркетингу та провідний бухгалтер. Оцінивши управління ефективністю можна сказати, що фінансовий стан компанії не є стабільним, є помітні коливання з року в рік, проте підприємство має всі передумови до того, щоб нормалізувати всі свої фінансові показники і не тільки утримувати їх на певному рівні, а ще й розвивати в подальшому.

Досліджено, що «ТОРОС-ГРУП» потрібно удосконалювати управління ефективністю, потрібно ввести ведення КРІ та по можливості систему CRM,

в разі успішного впровадження технологій вдасться підвищити ефективність управління та створити нові можливості для розвитку бізнесу. Запропоновано маркетингову стратегію, яка дозволить залучити нових користувачів та покращити роботу з існуючими, як наслідок, збільшення обсягів продажів. Окрім цього, потрібно працювати з мотивацією співробітників та реалізувати кращу комунікацію між відділами. Ці всі шляхи безумовно покращать роботу ПП «ТОРОС-ГРУП» та призведуть до наступних результатів:

- підвищення ефективності роботи співробітників та відповідно продуктивності;
- покращення якості обслуговування клієнтів, клієнти стануть частіше обирати саме «ТОРОС-ГРУП»
- підвищення продажів
- зменшення витрат і збільшення прибутку
- налагоджена комунікація дасть можливість набагато швидше вирішувати робочі питання, а мотиваційні заходи будуть спонукати працювати співробітників відповідальніше, якісніше та швидше.

Це допоможе підприємству бути більш конкурентоспроможним на ринку і забезпечить довгостроковий розвиток і успіх у майбутньому.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Аналіз клієнтів підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/1181081151897/marketing/analiz\\_kliyentiv\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1181081151897/marketing/analiz_kliyentiv_pidpriyemstva)
2. Андрійчук В.Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз / В.Г. Андрійчук. Київ: КНЕУ, 2006. 292с.
3. Аптечний продаж за підсумками 9 місяців 2021 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/614413> (дата звернення 25.10.2021)
4. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Тернопіль. 2015. 7с. URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/754>
5. Березіна Л.М., Баган Н.В., Потяженко О.М. Перспективні напрями управління ефективністю діяльності підприємства. Полтава. 2019. 6с. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/5\\_16\\_uk/21.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/21.pdf)
6. Валовий внутрішній продукт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2021/> (дата звернення 12.04.2023)
7. Грінцова А. Мірило успіху: навіщо потрібні КРІ та як їх розрахувати. URL: <https://happymonday.ua/navishho-potribni-kri-ta-yak-yih-rozrahuvaty> (дата звернення 18.08.2020)
8. Державна служба статистики. Промисловість. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 30.12.2022)
9. Добрянська Н.А., Попович О.М., Варгатюк М.О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. Дніпро: Агросвіт. 2016. 4с. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_11\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_11_2)
10. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. URL: [http://ni.biz.ua/6/6\\_3/6\\_31748\\_garrington-emerson.html](http://ni.biz.ua/6/6_3/6_31748_garrington-emerson.html)
11. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності. URL: <http://ur.co.ua/113/2403-1-12-principov-proizvoditel-nosti-emerson.html>

12. Закон України: Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, 365с. Ст. 11 п.1.
13. Закон України: Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні від 16 липня 1999 р. № 996-XIV / Верховна Рада України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, № 40, 365с. Ст. 14 п.2.
14. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективності діяльності підприємств в умовах економіки України. Полтава. 2018. 12с.
15. Корисні інструменти для командної роботи у дистанційному режимі. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/korysni-instrumenty-dlya-komandnoi-roboty> (дата звернення 12.04.2021)
16. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А.В. Куценко. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205с.
17. Мельніченко О. Ключові показники ефективності (KPI) у житті команди підтримки: які бувають та як їх вимірювати. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kpi-abo-kliuchovi-pokaznyky-efektyvnosti/> (дата звернення 25.11.2022)
18. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: Навчальний посібник. Тернопіль. 2015. 224с.
19. Морозов О. 45% українського бізнесу працює в «дovoєнному» режимі. Більшість вважає, що не потребує релокації. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/332967-mayzhe-polovina-ukrayinskih-kompaniy-pratsyue-v-dovoennomu-rezhimi> (дата звернення 17.11.2022)
20. Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». Запоріжжя, 2014. 8с. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_082.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf)

21. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti#:~:text=>
22. Осовська Г.В. Складові успіху організації. URL: <https://buklib.net/books/32136/>
23. Офіційний сайт компанії «ТОРОС-ГРУП». URL: <https://torosgroup.com/>
24. Павленко Н. Класифікації факторів і резервів виробництва. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=29715#:~:text=>
25. Показники і методи вимірювання продуктивності праці. URL: <https://buklib.net/books/25956/>
26. Процес і методи управління організацією. URL: [https://pidru4niki.com/13020323/menedzhment/protses\\_metodi\\_upravlinnya\\_organizatsiyeyu](https://pidru4niki.com/13020323/menedzhment/protses_metodi_upravlinnya_organizatsiyeyu)
27. Хопчан М.І., Літковець Ю.В., Хопчан В.М. Управління ефективністю фірми. Тернопіль. 2011. 190с.
28. Чотирнадцять принципів Файоля — для ефективного менеджменту. URL: <https://mozilla-team.org.ua/14-principiv-fajolya-dlya-efektivnogo-menedzhmentu/>
29. Що таке показники KPI (ключові показники ефективності) і навіщо вони потрібні. URL: <https://biznesua.com.ua/shho-take-pokazniki-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti-i-navishho-voni-potribni/>
30. Як виконати конкурентний аналіз - класичні та сучасні методики. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-delat-konkurentnyj-analiz>  
(дата звернення 07.06.2021)
31. Prasanna. R. 11 Powerful Reasons to Invest in CRM Software. URL: <https://www.business.com/articles/crm-software-small-business-impact/> (дата звернення 31.03.2023)

## Додаток А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

**ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>Приватне підприємство "Торос-Груп"</b>	за СДРПОУ	<b>2021 01 01</b>
Територія <b>КИЇВСЬКА</b>	за КОАТУУ	<b>34902211</b>
Організаційно-правова форма господарювання <b>Приватне підприємство</b>	за КОПФГ	<b>120</b>
Вид економічної діяльності <b>Ткацьке виробництво</b>	за КВЕД	<b>13.20</b>
Середня кількість працівників, осіб <b>52</b>		
Одиниця виміру: <b>тис. грн. з одним десятковим знаком</b>		
Адреса, телефон <b>Лісна, буд. 1, с. ЛІСНЕ, КИСВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08122</b>		<b>4957168</b>

## I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	9,3	5,7
первісна вартість	1001	32,9	32,9
накопичена амортизація	1002	( 23,6 )	( 27,2 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	11,7
Основні засоби :	1010	1 653,8	2 483,3
первісна вартість	1011	6 386,2	8 727,6
знос	1012	( 4 732,4 )	( 6 244,3 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 663,1</b>	<b>2 500,7</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	5 961,8	5 439,2
у тому числі готова продукція	1103	1 678,2	4 350,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18 099,2	25 050,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	792,2	523,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19 075,9	22 888,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 906,4	2 990,7
Витрати майбутніх періодів	1170	0,1	4,0
Інші оборотні активи	1190	-	11,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>45 835,6</b>	<b>56 908,2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>47 498,7</b>	<b>59 408,9</b>

## Додаток Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21 671,2	22 613,5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>21 871,2</b>	<b>22 813,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 229,9	3 466,0
розрахунками з бюджетом	1620	44,3	61,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	29,4	52,2
розрахунками з оплати праці	1630	121,2	193,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22 202,7	32 782,5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>25 627,5</b>	<b>36 555,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>47 498,7</b>	<b>59 408,9</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	54 187,2	50 562,6
Інші операційні доходи	2120	5 439,1	1 721,9
Інші доходи	2240	28,0	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 654,3	52 284,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 43 862,0 )	( 32 265,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 14 480,0 )	( 18 358,7 )
Інші витрати	2270	( 56,3 )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 58 398,3 )	( 50 623,8 )
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 256,0	1 660,7
Податок на прибуток	2300	( 313,7 )	( 347,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>942,3</b>	<b>1 313,5</b>

ЕП Соколовська  
Олена  
Володимирівна

Соколовська Олена Володимирівна  
(ініціали, прізвище)

Керівник

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



## Додаток В

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Приватне підприємство "Торос-Груп"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	34902211		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТГГ	UA32080130080050515		
Вид економічної діяльності	Ткацьке виробництво	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	68	за КВЕД	13.20		
Одиниця виміру:	тис. грн, з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	Лісна, буд. 1, с. ЛІСНЕ, КІСВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08122		4957168		

## I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	5,7	3,0
Первісна вартість	1001	32,9	32,9
Накопичена амортизація	1002	( 27,2 )	( 29,9 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11,7	-
Основні засоби :	1010	2 483,3	2 837,8
первісна вартість	1011	8 727,6	10 403,3
знос	1012	( 6 244,3 )	( 7 565,5 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2 500,7</b>	<b>2 840,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	5 439,2	8 700,5
у тому числі готова продукція	1103	4 350,6	5 260,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25 050,6	51 541,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	523,9	1 102,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	22 888,3	11 001,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 990,7	1 513,3
Витрати майбутніх періодів	1170	4,0	0,2
Інші оборотні активи	1190	11,5	16,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>56 908,2</b>	<b>73 875,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>59 408,9</b>	<b>76 716,1</b>

## Додаток Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32 613,5	32 710,6
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>32 813,5</b>	<b>32 910,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	305,6
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 466,0	5 252,4
розрахунками з бюджетом	1620	61,8	88,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	52,2	83,7
розрахунками з оплати праці	1630	193,1	297,0
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	22 782,5	37 111,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>26 555,6</b>	<b>43 138,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>59 408,9</b>	<b>76 716,1</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	69 904,1	54 187,2
Інші операційні доходи	2120	782,6	5 439,1
Інші доходи	2240	0,2	28,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	70 686,9	59 654,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 59 277,1 )	( 43 862,0 )
Інші операційні витрати	2180	( 11 215,0 )	( 14 480,0 )
Інші витрати	2270	( 4,5 )	( 56,3 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 70 496,6 )</b>	<b>( 58 398,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	190,3	1 256,0
Податок на прибуток	2300	( 93,2 )	( 313,7 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>97,1</b>	<b>942,3</b>

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Соколовська  
Олена  
Володимирівна

Соколовська Олена Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Соколовська Олена Володимирівна

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад

## Додаток Д

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спроцедура фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
<b>Приватне підприємство "Торос-Груп"</b>	за ЄДРПОУ	2023 01 01
Територія <b>КИЇВСЬКА</b>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>	34902211
Організаційно-правова форма господарювання <b>ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО</b>	за КОПФГ	UA32080130080050515
Вид економічної діяльності <b>Ткацьке виробництво</b>	за КВЕД	120
Середня кількість працівників, осіб <b>76</b>		13.20
Одиниця виміру: <b>тис. грн. з одним десятковим знаком</b>		
Адреса, телефон <b>Лісна, буд. 1, с. ЛІСНЕ, КИСВО-СВЯТОШИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 08122</b>		4957168

## I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	3,0	-
Первісна вартість	1001	32,9	32,9
Накопичена амортизація	1002	( 29,9 )	( 32,9 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	648,4
Основні засоби :	1010	2 837,8	2 636,9
первісна вартість	1011	10 403,3	11 247,6
знос	1012	( 7 565,5 )	( 8 610,7 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2 840,8</b>	<b>3 285,3</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	8 700,5	11 654,6
у тому числі готова продукція	1103	5 260,8	4 321,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51 541,5	69 343,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 102,0	207,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 001,1	12 151,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 513,3	7 338,7
Витрати майбутніх періодів	1170	0,2	5,6
Інші оборотні активи	1190	16,7	23,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>73 875,3</b>	<b>100 725,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>76 716,1</b>	<b>104 010,4</b>



## Додаток Е

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	200,0	200,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	32 710,6	33 678,4
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>32 910,6</b>	<b>33 878,4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	305,6	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5 252,4	4 270,3
розрахунками з бюджетом	1620	88,3	498,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	160,5
розрахунками зі страхування	1625	83,7	119,4
розрахунками з оплати праці	1630	297,0	441,3
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37 111,8	64 163,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>43 138,8</b>	<b>69 493,1</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>76 716,1</b>	<b>104 010,4</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	65 533,5	69 904,1
Інші операційні доходи	2120	7 666,8	782,6
Інші доходи	2240	0,5	0,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	73 200,8	70 686,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 49 765,1 )	( 59 277,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 22 224,0 )	( 11 215,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( 4,5 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 71 989,1 )</b>	<b>( 70 496,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 211,7	190,3
Податок на прибуток	2300	( 243,9 )	( 93,2 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>967,8</b>	<b>97,1</b>

Керівник

Головний бухгалтер



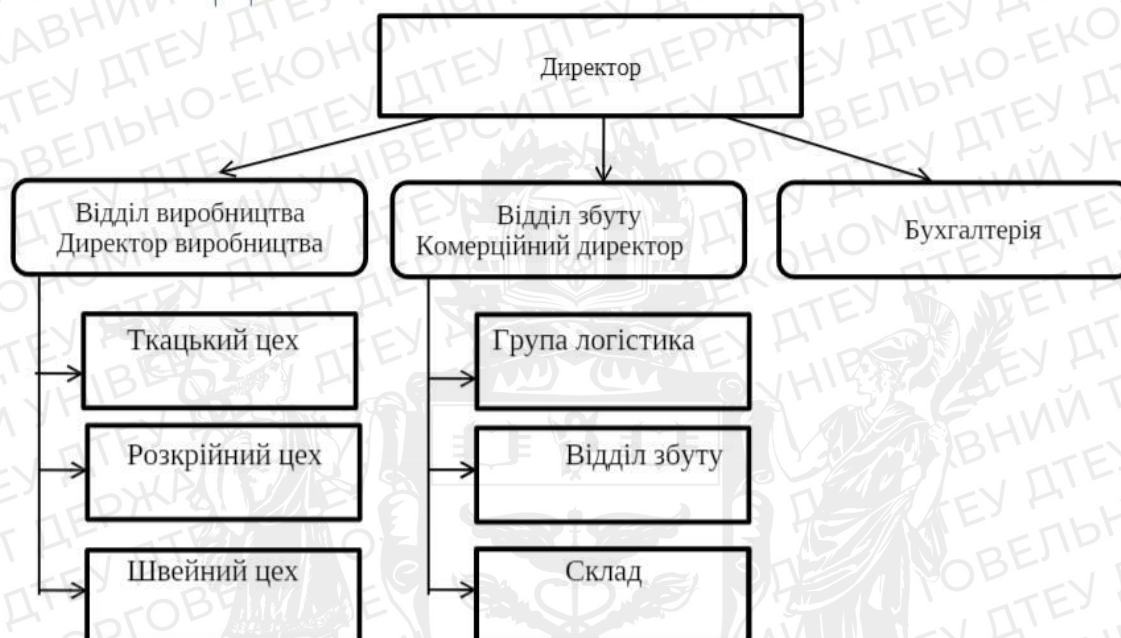
(підпис)

(підпис)

ЕП Соколовська  
Олена  
ВолодимирівнаСоколовська Олена Володимирівна  
(ініціали, прізвище)Соколовська Олена Володимирівна  
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та території територіальних громад

## Додаток Є

Організаційна структура  
ПП «ТОРОС-ГРУП»

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA