

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Збалансування методів планування господарської діяльності
підприємства»**

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ)

Студента 4 курсу, 11 групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом» першого
(бакалаврського) рівня

Станішевського
Дениса Леонідовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ЕМП
 Кафедра менеджменту
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Управління персоналу»

Затверджую
 Зав. кафедри _____
 « _____ » _____ 20__ р.

Завдання
на випускн кваліфікаційну роботу студенту

Станішевського Денису Леонідовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Збалансування методів планування господарської діяльності підприємства»
 (за матеріалами ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від « _____ » _____ № _____

- Строк здачі студентом закінченої роботи _____
- Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо збалансування методів планування господарської діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження методи планування господарської діяльності на підприємстві ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К».

Предмет дослідження методи до вдосконалення методів планування господарської діяльності підприємства .

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ
МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ
ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Дослідження передумов та факторів планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

2.2. Оцінка господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» та перспектив її збалансування

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ
ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	Гаранти освітніх програм (ОП), студенти
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи (ВКР)	до 16.10.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
3.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	до 14.11.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники, студенти
4.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.22 р.	Гаранти ОП, наукові керівники
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються ВКР	31.01.23 - 25.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
7.	Захист практичної підготовки	26.02.23 - 28.02.23	Керівники практики від ЗВО, студенти
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.23 р.	Наукові керівники, студенти
9.	Захист звіту з практичної підготовки	до 28.02.23 р.	Керівники практики від ЗВО та підприємств, студенти
10.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.23	Наукові керівники, студенти
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	Студенти
12.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.23 р.	Студенти
13.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.23 р.	Науковий керівник
14.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Комісія з попереднього захисту
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Завідувач кафедри
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	До 01.06.23 р.	Декан ФЕМП
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навч. процесу	

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Хмурова В.В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(підпис, ініціали, прізвище, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Станішевський Д.Л. _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний М.І. _____

(підпис, ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І. _____

(підпис, ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 20 _____ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:
«Збалансування методів планування господарської діяльності підприємства»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 5 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 4 сторінках.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування процесу управління змінами на підприємстві в умовах змінного та нестабільного середовища його функціонування.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

1. Здійснено аналіз теоретичних основ дослідження збалансування методів планування господарської діяльності.
2. Визначено передумови та фактори планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К».
3. Надано оцінку господарської діяльності та перспектив діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».
4. Обґрунтовано удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є ТОВ «Епіцентр-К», м. Київ.

Предметом дослідження є збалансування методів планування господарської діяльності підприємства.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «Епіцентр-К».

Рік виконання роботи 2022 - 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Збалансування методів планування господарської діяльності підприємства»

(за матеріалами ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу збалансування методів планування господарської діяльності підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства протягом 2020-2022 років з метою розробки програми збалансування методів планування господарської діяльності підприємства.

Ключові слова: методи планування, збалансування методів планування, вибір методів планування, фактори впливу на планування.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Balancing the methods of planning the economic activity of the enterprise»

(based on materials LLC «EPICENTR-K », Kyiv)

Final qualifying paper deals with the balancing the methods of planning the economic activity of the enterprise. The paper decided to important scientific and practical tasks for the further development of theoretical foundations, methodological and practical proposals and recommendations to improve the process of balancing the methods of planning the economic activity of the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the company for 2020 – 2022 years to develop a program of balancing the methods of planning the economic activity of the enterprise.

Keywords: the methods of planning, balancing the methods of planning, choice of planning methods, factors influencing planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	16
2.1. Дослідження передумов та факторів планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».....	16
2.2. Оцінка господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» та перспектив її збалансування.....	18
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	40





ВСТУП

Планування господарської діяльності здійснюється різними методами. При виборі цих методів необхідно виходити з певних вимог до них. Методи планування повинні відповідати зовнішнім умовам економіки, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин, максимально повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітні засоби досягнення основної бізнес-цілі – збільшення прибутку, відповідати специфіці розробленого плану. З метою удосконалення планування господарської діяльності підприємства та підвищення результативності його діяльності, важливо збалансувати методи планування. Збалансування і використання відібраних методів здатне вивести організацію на новий рівень її існування. Це дозволить домогтися хорошої якості діяльності підприємства та дозволить йому існувати та функціонувати без особливих втрат навіть у кризовий період. Виходячи із цього, вважаємо тему наукового дослідження «Збалансування методів планування господарської діяльності підприємства» актуальною.

Мета дослідження – збалансування методів планування господарської діяльності підприємства. Виходячи із поставленої мети впливають **завдання дослідження:**

5. Здійснити аналіз теоретичних основ дослідження збалансування методів планування господарської діяльності.
6. Визначити передумови та фактори планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К».
7. Надати оцінку господарської діяльності та перспектив діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К».
8. Обґрунтувати удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Об'єкт дослідження – система методів планування господарської діяльності підприємства.

Предмет дослідження – збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр-К».

Методи дослідження. У процесі дослідження було застосовано такі методи дослідження, як метод теоретичного аналізу, узагальнення, систематизації даних. Було застосовано аналітичний та статистичний метод дослідження для аналізу фінансової звітності підприємства, методів планування господарської діяльності.

Інформаційне забезпечення дослідження побудоване на використаних наукових джерелах: статтях у періодичних виданнях, електронних журналах, матеріалах збірників, посібниках, електронних ресурсах, фінансовій звітності та інформації про підприємство ТОВ «Епіцентр К».

Практична значущість дослідження полягає у подальшому використанні результатів дослідження у науково-практичній діяльності ЗВО.

Апробація результатів. Запропоновані заходи будуть впроваджені в діяльність ТОВ «Епіцентр К» в майбутньому.

Структура роботи. Основний текст роботи становить 45 сторінок, в т.ч. 5 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладених на 4 сторінках. Робота містить 2 додатки, викладений на 4 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Планування підприємницької діяльності – це головне в управлінні підприємством, яке являє собою комплекс заходів щодо його розвитку. З цієї причини необхідно визначити напрями, темпи, етапи та методи розвитку, які використовуватиме компанія. Вирішенням цих проблем займається планування. Планування – це здатність передбачати цілі компанії, результат її діяльності та ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей [6].

За допомогою планування підприємницької діяльності можна:

- прогнозувати перспективи розвитку підприємництва на майбутнє;
- більш раціонально використовувати всі ресурси компанії;
- уникати ризику банкрутства;
- більш цілеспрямовано та ефективно реалізувати науково-технічну політику в компанії;
- своєчасно оновлювати та модернізувати свою продукцію та підвищувати її якість;
- підвищувати ефективність виробництва та покращення фінансового стану підприємства.

У нових умовах становлення ринкових відносин, функціонування підприємств з різними формами власності необхідно шукати нові шляхи підвищення ефективності суспільного виробництва та вміло використовувати економічні методи управління підприємством.

У цьому контексті зростає роль економічного аналізу як функції управління. Такий аналіз дає змогу отримати нові властивості

досліджуваного об'єкта дослідження та застосувати обґрунтоване управлінське рішення, яке призведе до досягнення мети об'єкта.

У сучасних умовах необхідно володіти системою знань з основ економічного аналізу господарської діяльності, її методів і способів, уміти використовувати економіко-логічні та економіко-математичні збалансовані методи планування господарської діяльності з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В основі методології фінансово-економічного аналізу лежить діалектичний метод, тобто економічні явища, які вивчаються, аналізуються, розглядаються у зв'язку та взаємозалежності, русі та розвитку. Застосування діалектичного підходу до вивчення цих явищ викликає такі найбільш характерні риси методу аналізу фінансово-господарської діяльності компаній.

Збалансовані методи планування господарської діяльності – це підхід до управління організацією, який використовує різні показники для визначення того, які дії потрібно вживати для досягнення стратегічних цілей.

Збалансована система показників – це назва методу, що використовується для опису стратегій і перевірки успішності досягнення цих цілей різними підрозділами [25].

Основним інструментом збалансованого підходу є збалансована система показників (Balanced Scorecard) [14, с. 160-168], яка включає чотири основних групи показників:

1. Фінансові – показники, які оцінюють фінансову діяльність організації, такі як прибуток, витрати, обсяг продажів, рентабельність тощо.
2. Клієнтські – показники, які відображають задоволеність клієнтів продуктом або послугами організації, такі як рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних продажів, репутація тощо.
3. Внутрішні – показники, які оцінюють ефективність внутрішніх процесів організації, такі як час виконання робіт, якість продукту або послуги, витрати на виробництво тощо.

4. Навчальні та розвиваючі – показники, які відображають рівень навчальної та професійної підготовки персоналу, а також інвестиції в дослідження та розвиток організації.

Збалансований підхід до планування господарської діяльності дозволяє організації визначити ключові напрямки розвитку та забезпечити їхню реалізацію, враховуючи різні аспекти діяльності.

Базова модель збалансованої системи показників підприємства (карта показників) з прикладами за кожною із чотирьох перспектив приведена на рис.

1.1.

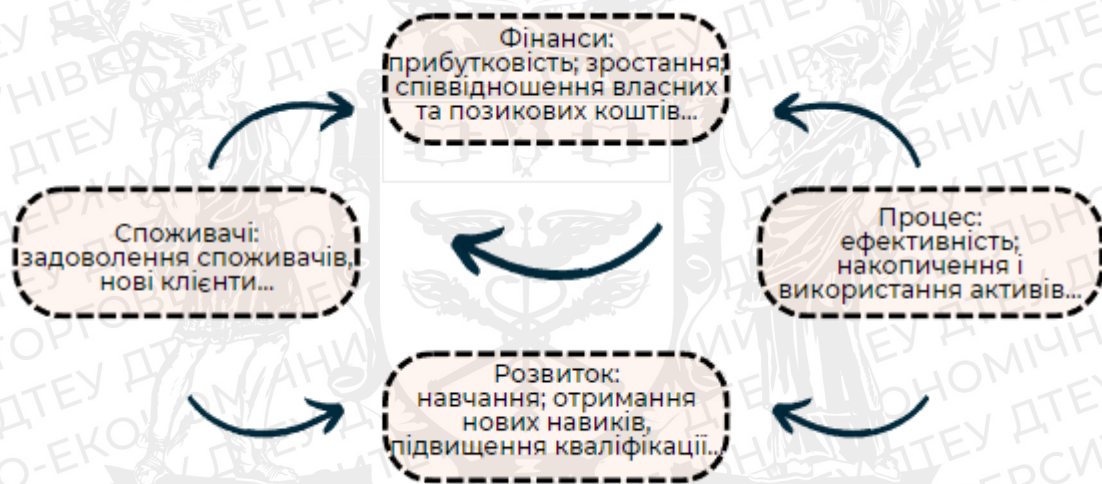


Рис. 1.1. Базова модель збалансованої системи показників*

* Джерело: [15]

В представленій моделі, не відображені причинно-наслідкові зв'язки за визначеними аспектами діяльності, не існує розмежування за ієрархічним рівнями управління. Оскільки, стратегічна карта є логічним описом бізнесу з використанням параметрів за визначеними перспективами діяльності, то зв'язок між ними повинен бути відображений в обов'язковому порядку.

При збалансуванні методів планування діяльності на промислових підприємствах використовуються такі положення або принципи:

- самостійність підприємства в плануванні своєї господарської діяльності, виходячи з необхідності отримання максимального прибутку, і соціальний розвиток колективу з метою підвищення добробуту працівників;
- укладання договорів з державними, кооперативними, громадськими організаціями та фізичними особами на поставку виробленої продукції, виконання робіт і послуг та придбання матеріально-технічних засобів за економічною доцільністю;
- узгодження своєї господарської діяльності з місцевими органами державної влади з питань екології, соціально-демографічного розвитку та інших аспектів діяльності, що зачіпають інтереси навколишнього населення;
- науковість планів [1].

При виборі і збалансуванні методів планування слід враховувати всі аспекти діяльності підприємства: виробничий, економічний, фінансовий, соціальний та екологічний. Саме тому по всіх виробничих дільницях і цехах створюються планові показники і баланс їх виконання. Цим досягається необхідна пропорційність і збалансованість у роботі та розвитку окремих ланок підприємства, забезпечується виконання планових (прогнозних) показників, досягається оптимальність планування.

Збалансоване планування господарської діяльності підприємства є важливою складовою стратегічного управління, яке передбачає визначення мети та напрямів розвитку підприємства, а також збалансування методів планування господарської діяльності та подальшу розробку плану дій для їх досягнення.

Однією з теоретичних основ збалансованого планування є концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC) [17]. Ця концепція передбачає використання комплексного набору показників, які відображають стан різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінансові результати, клієнтські вимоги, внутрішні процеси та потенціал працівників. Використання BSC дозволяє керівництву підприємства

отримати комплексну інформацію про стан різних аспектів діяльності та приймати рішення на основі обґрунтованої інформації.

Іншою теоретичною основою збалансованого планування є методика стратегічного планування SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі. На основі результатів SWOT-аналізу можна сформулювати стратегічні цілі та завдання підприємства, а також розробити план дій для їх досягнення [7, с. 29].

Також важливою теоретичною основою збалансованого планування є методика керування за допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI). Ця методика передбачає визначення ключових показників ефективності, які дозволяють оцінювати результати діяльності підприємства. KPI дозволяють керівникам підприємств отримувати оперативну інформацію про стан виконання планів та результативність підприємства в цілому [28, с. 160-167]. Ці показники можуть бути пов'язані з різними аспектами діяльності підприємства, такими як продажі, виробництво, фінансові результати, якість продукції тощо. Керівники підприємств можуть використовувати KPI для моніторингу виконання стратегічних цілей та прийняття оперативних рішень для поліпшення ефективності діяльності підприємства.

Іншою теоретичною основою збалансованого планування є концепція Lean-виробництва. Ця концепція передбачає мінімізацію втрат та оптимізацію процесів виробництва, що дозволяє забезпечити ефективніше використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Усі ці теоретичні основи збалансування методів планування можуть бути використані в комплексі, забезпечуючи збалансоване дослідження різних аспектів діяльності підприємства.

На сучасних підприємствах склалися певні методи планування, які являють собою сукупність прийомів і методів розробки прогнозів і

показників розвитку виробництва на певний період. Збалансування методів планування повинно відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення і розвитку ринкових відносин; враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність шляхів і способів досягнення основної мети бізнесу – збільшення прибутку (валового доходу), щоб вибрати найбільш оптимальну та збалансовану групу методів.

На вибір методу планування діяльності компанії впливають такі фактори, як: складність визначення планового показника та його зв'язки з іншими показниками; плановий період; надання вихідної інформації із зовнішнього середовища, а також використання внутрішніх факторів компанії; матеріали для аналізу відповідних показників у передплановий період [26].

Варто зважати й на те, що при виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги, а саме методи планування повинні відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; максимально повно врахувати масштаби об'єкта планування та різноманітність засобів і напрямків досягнення основної мети бізнесу – збільшення прибутку; відрізняються залежно від типу плану, що розробляється.

Звертаємо увагу, що у сучасних умовах господарювання існують різноманітні методи планування. Тому кожне підприємство може вибрати з цього переліку необхідні методи планування та використовувати їх для розрахунку планових показників. Під час цього вибору особливо важливим є збалансування методів управління діяльністю підприємства.

Збалансоване планування господарської діяльності підприємства передбачає врахування різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінанси, виробництво, маркетинг, ресурси та людський капітал. Основні особливості збалансування методів управління підприємством (рис. 1.2) можна описати таким чином.

Збалансування методів управління планування підприємства передбачає інтеграцію різних аспектів діяльності підприємства в одну загальну стратегію. Це означає, що при плануванні враховується не лише фінансовий аспект, а й інші аспекти діяльності підприємства, такі як виробництво, маркетинг, ресурси та людський капітал, які розглядаються за збалансованою схемою.

Ще одна особливість збалансування методів управління планування підприємства на нашу думку полягає у формуванні стратегії використання збалансованої системи методів управління, яка будується на основі конкретних цілей та завдань, які підприємство планує досягти. Таке планування повинно забезпечувати досягнення максимально можливого результату для підприємства.



Рис. 1.2. Основні особливості збалансування методів управління підприємством*

* Джерело: [15]

Збалансування методів управління підприємства беззаперечно передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, забезпечення розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в майбутньому. Окрім цього, воно має бути гнучким та адаптивним до змін, які можуть відбутися у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Таке планування дозволяє реагувати на зміни та вчасно коригувати стратегію діяльності, змінюючи методи управління, удосконалюючи їх.

Ще одним важливим аспектом збалансування методів управління діяльністю підприємства є врахування різних ризиків, які можуть впливати на діяльність підприємства. Це означає, що в процесі планування потрібно передбачити можливі наслідки ризиків та розробити плани корекції збалансування методів, які допоможуть зменшити можливі неточності в управлінні.

Характеризуючи основні особливості збалансування методів управління підприємством, варто відзначити, що збалансування методів планування вимагає постійного моніторингу та контролю за виконанням стратегії та досягненням поставлених цілей. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми та вносити корективи до стратегії, які допоможуть досягти бажаного результату. Окрім цього воно передбачає взаємозв'язок різних показників діяльності підприємства. Наприклад, показники фінансової діяльності можуть впливати на показники виробничої діяльності та навпаки. Тому при збалансуванні методів плануванні потрібно враховувати цей взаємозв'язок та забезпечити баланс між різними методами дослідження діяльності підприємства.

Також відзначаємо, що збалансування методів планування господарської діяльності вимагає активної участі менеджменту підприємства. Менеджери повинні брати активну участь у формуванні стратегії, встановлювати цілі та задачі, контролювати виконання та коригувати стратегію в разі потреби. Така участь дозволяє забезпечити взаємодію між різними діловими підрозділами та забезпечити успіх стратегії в цілому.

Отже, збалансоване планування господарської діяльності є складним процесом, який включає в себе визначення мети і стратегії підприємства, вимог щодо ключових показників ефективності (КРІ), розробку інвестиційних проектів, врахування ризиків, побудову фінансових моделей та інших аспектів.

Таким чином, збалансування методів управління підприємства беззаперечно передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, забезпечення розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в майбутньому. Збалансовані методи планування господарської діяльності – це підхід до управління організацією, який використовує різні показники для визначення того, які дії потрібно вживати для досягнення стратегічних цілей. Основним інструментом збалансованого підходу є збалансована система показників (Balanced Scorecard), яка включає чотири основних групи показників: фінансові, клієнтські, внутрішні, навчальні та розвиваючі.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Дослідження передумов та факторів планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських гіпермаркетів в Україні. Компанія має розвинуту інфраструктуру, яка включає більше 200 магазинів в різних регіонах України, великий складський комплекс, власну логістичну мережу та власні марки товарів. Також компанія активно розвивається в онлайн-сегменті, пропонуючи свої товари через власний інтернет-магазин [16].

Планування господарської діяльності підприємства включає у себе багато передумов та факторів, які можуть впливати на успішність діяльності підприємства. Деякі з цих факторів включають: економічне середовище, конкуренцію, вартість виробництва, інновації, кадровий потенціал підприємства, фінансові ресурси.

Для проведення дослідження передумов та факторів планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» було виокремлено проаналізовано найбільш вагомні аспекти, які вважаємо ключовими (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Ключові аспекти планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: розроблено автором

Охарактеризуємо кожну із передумов, враховуючи фактори впливу, які діють в її межах.

Підприємство ТОВ «Епіцентр К» займається роздрібною торгівлею будівельними матеріалами та іншими товарами для дому. Тому, однією з головних передумов для планування господарської діяльності є аналіз ринку та конкурентів, визначення переваг та недоліків підприємства, а також розробка стратегії конкурентної боротьби.

Сьогодні на українському ринку у ТОВ «Епіцентр К» є кілька конкурентів на ринку будівельних матеріалів та товарів для дому. Зокрема, це можуть бути магазини «Нова Лінія», «Леруа Мерлен».

Останнім часом існування та функціонування ринку будівельних матеріалів та товарів для дому ускладнюється багатьма факторами, такими як зміни в економіці, зміни в споживацьких звичках, пандемія COVID-19 та зміни відносин між країнами. Однак, ТОВ «Епіцентр К» використовує деякі стратегії, щоб протистояти цим труднощам. Завдяки збалансуванню методів планування управління підприємством, керівництво активно працює над розвитком своєї онлайн-платформи, що дозволяє замовляти товари через Інтернет. Також, вони зосереджуються на зменшенні витрат та збільшенні ефективності виробництва, щоб знизити витрати на товари власного виробництва та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Підприємство пропонує своїм клієнтам різноманітні бонусні програми та знижки, щоб залучити нових клієнтів та зберегти старих. Мережа гіпермаркетів також націлена на те, щоб покращити якість своїх товарів та послуг, щоб забезпечити задоволення потреб споживачів та зміцнити свою репутацію на ринку.

ТОВ «Епіцентр К» має достатні ресурси для забезпечення своєї діяльності, що становить важливу передумову для планування господарської діяльності. Однак, необхідно забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати стабільну фінансову ситуацію підприємства.

Враховуючи відсутність у вільному доступі фінансової звітності ТОВ «Епіцентр К» за 2021 рік, проаналізувавши офіційний веб-сайт компанії, а також джерела новин та фінансових даних, останні новини про діяльність компанії, згідно з даними, які були оприлюднені у 2021 році в ЗМІ, компанія «Епіцентр К» збільшила свій чистий прибуток на 18% порівняно з попереднім роком. Відповідно, компанія залишається однією з провідних в Україні в сфері продажу будівельних матеріалів та товарів для дому.

У 2021 компанія активно розширює свою мережу магазинів, що свідчить про її добру фінансову стійкість. На початок 2021 року в Україні вже було понад 50 магазинів «Епіцентр К», а компанія планує подальший розвиток і розширення своєї мережі. Мережа гіпермаркетів активно впроваджує нові технології та стратегії у свою роботу, що також може свідчити про її успішний фінансовий стан.

Серед внутрішніх факторів, які необхідно враховувати при плануванні господарської діяльності, можна відзначити наявність кваліфікованих кадрів, рівень автоматизації бізнес-процесів, наявність ефективної системи контролю якості та інші.

Зовнішніми факторами, які впливають на планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», є зміни в законодавстві, зміна рівня життя населення, демографічні зміни, зміна економічної ситуації в країні та світі.

2.2. Оцінка господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» та перспектив її збалансування

Оцінка господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» передбачає дослідження:

- PEST-аналізу;
- економічного середовища здійснення діяльності компанії;
- фінансових показників підприємства;

- SWOT-аналізу.

PEST-аналіз ТОВ "Епіцентр К" включає в себе оцінку чотирьох основних груп факторів, які впливають на діяльність підприємства (рис. 2.2). Оцінюючи кожен з цих факторів, можна зробити висновки про можливості та загрози для підприємства.



Рис. 2.2. PEST-аналіз середовища ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: [25]

Із визначених факторів, політичні можуть включати зміни у законодавстві щодо оподаткування, торгівлі та інших правових питань, а також зміни в урядовій політиці, які можуть вплинути на підприємство ТОВ «Епіцентр К». Економічні фактори можуть впливати на попит на товари та послуги підприємства, вартість товарів, а також на рівень доходів населення та підприємства. Тоді як соціальні фактори можуть впливати на попит на конкретні товари та послуги, а також на спосіб, яким підприємство має взаємодіяти зі своїми клієнтами. Що до технологічних факторів, то вони можуть здійснювати вплив на рівень технічного забезпечення підприємства, його інноваційність, а отже – швидкість та якість виробництва.

Економічне середовище, в межах якого здійснює діяльність ТОВ "Епіцентр К", можна охарактеризувати як конкурентне та динамічне. Україна є країною з розвинутою економікою, що має великий потенціал для розвитку різноманітних галузей, включаючи торгівлю. Проте, економічне середовище

України не є стабільним, і підприємствам потрібно адаптуватися до швидких змін у економіці та бізнес-середовищі.

Одним із факторів, який впливає на діяльність ТОВ «Епіцентр К», є високий рівень конкуренції на ринку. У сфері торгівлі в Україні діють багато великих та середніх підприємств, які пропонують різноманітний товарний асортимент та конкурують за клієнтів. Крім того, на ринку діють іноземні компанії, які також створюють конкуренцію.

Ще одним фактором, який впливає на діяльність ТОВ «Епіцентр К», є високий рівень інфляції в Україні. Інфляційний тиск може призвести до зростання вартості товарів, збільшення витрат на закупівлю і зберігання товарів на складі, що може позначитися на фінансовому стані підприємства.

Також варто зазначити, що в Україні діє складна система податків та митних платежів, що може створювати додаткові витрати для підприємства. Незважаючи на це, ТОВ «Епіцентр К» активно працює над оптимізацією своєї податкової системи.

ТОВ «Епіцентр К» здійснює свою діяльність у складному економічному середовищі, яке включає в себе як позитивні, так і негативні аспекти.

До позитивних аспектів економічного середовища можна віднести:

- наявність великої кількості споживачів на ринку, які прагнуть придбати товари за доступною ціною;
- посилення конкуренції на ринку, що змушує підприємства займатися постійним удосконаленням своєї діяльності і вдосконаленням товарів;
- підвищення рівня життя населення, що збільшує попит на товари та послуги, що пропонуються підприємством.

До негативних аспектів економічного середовища можна віднести:

- нестабільність курсу національної валюти, що може призвести до збільшення вартості імпортованих товарів;

- висока рівень інфляції, що може призвести до збільшення вартості товарів і послуг;
- складність у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності через погіршення політичної ситуації в світі;
- складність здійснення операцій з валютними коштами через посилення законодавчих вимог та контролю з боку держави.

Отже, економічне середовище, в межах якого здійснює діяльність ТОВ «Епіцентр К», має як позитивні, так і негативні аспекти, які впливають на розвиток підприємства та його успішність на ринку.

Аналізуючи фінансову звітність компанії (Додаток А, Б), бачимо наступне.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПІЦЕНТР К» у 2020-2022 рр., тис. грн.*

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +/-		Відн. приріст, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Незавершені капітальні інвестиції	1500430	1869460	3692156	369030	1822696	24,59	97,5
Основні засоби	8568122	12304648	15231712	3736526	2927064	43,61	23,79
інші фінансові інвестиції	1750200	1755267	3129633	5067	1374366	0,29	78,3
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	11823622	16010547	22109337	4186925	6098790	35,41	38,09
Запаси	13250000	13885925	15389033	635925	1503108	4,80	10,83
Інша поточна дебіторська заборгованість	3320100	4381455	3859491	1061355	-521964	31,97	-11,91
ОБОРОТНІ АКТИВИ	18302900	20881053	22416054	2578153	1535001	14,09	7,35
АКТИВИ	30126522	36891621	44525391	6765099	7633770	22,46	20,69

* Джерело: розраховано автором

Спостерігається зростання економічного потенціалу, про що свідчить збільшення загальної суми активів компанії у 2022 році на 20,69%. Це означає, що кількість майна, яке має підприємство, збільшується. Той факт,

що активи зростають швидше, ніж дохід від продажу товарів і послуг, свідчить про необхідність пошуку резервів для оптимізації їх існуючої структури.

Збільшення балансу відбувається за рахунок зростання як оборотних активів на 14,09% у 2021 та на 7,35% у 2022 році по відношенню до попереднього року, так і основних засобів на 43,61% у 2021 та на 23,79% у 2022 році по відношенню до попереднього року.

Обсяг доступних джерел фінансування для залучення активів збільшується за рахунок зростання власного капіталу на 18,00% у 2021 та на 21,4% у 2022 році по відношенню до попереднього звітного року, зростання короткострокових на 18,92% та 11,54% у 2021 та 2022 роках відповідно та довгострокових зобов'язань у два з половиною рази у 2021 році та у два рази в 2022 році в порівнянні із попереднім аналізованим роком.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)
«Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К» у 2020-2022
рр., тис. грн.**

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +/-		Відн. приріст, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	12300 000	14542267	17688086	2242267	3145819	18,23	21,63
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	12458 610	14700877	17846696	2242267	3145819	18,00	21,4
Довгострокові кредити банків	910000	2008688	4142910	1098688	2134222	120,73	106,25
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	910000	2265426	4455080	1355426	2189654	148,95	96,66
товари, роботи, послуги	13454 053	14514081	16290054	1060 028	1775973	7,88	12,24
Інші поточні зобов'язання	1891166	3667811	4144753	1776645	476942	93,94	13
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	16754 912	19925318	22223615	3170406	2298297	18,92	11,54
БАЛАНС	30126 522	36891621	44525391	6765099	7633770	22,46	20,69

* Джерело: розраховано автором

Той факт, що розмір власного капіталу зростає, свідчить про зростання рівня власних матеріальних активів власників. Збільшення загальної суми зобов'язань більш повно відображає наявний потенціал підприємства, але призводить до посилення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.3

Показники стійкості та платоспроможності «Товариство з обмеженою відповідальністю «ЕПЦЕНТР К» у 2020-2022 рр., %*

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +/-		Відн. приріст, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Фінансова автономія	0,4	0,4	0,4	0	0	0	0
Поточна ліквідність	0,6	0,8	1	0,2	0,19	1,3	0,19

* Джерело: розраховано автором

Значення поточної ліквідності нижче нормативного ліміту (1,5), що може свідчити про ймовірність втрати платоспроможності в найближчому майбутньому.

Здійснимо аналіз основних фінансових показників економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» 2020-2022 роках.

Таблиця 2.4

Основні фінансові показники економічної діяльності ТОВ «Епіцентр К» 2020-2022 рр., тис. грн*

Показник	2020	2021	2022	Абс. приріст, +/-		Відн. приріст, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	41400220	43979194	50382425	2578974	6403231	6,23	14,56
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30400 580	30814751	35593670	414171	4778919	1,36	15,51
Валовий дохід	10999640	13164443	14788755	2164803	1624312	19,68	12,34
Фінансовий результат до оподаткування	3630712	4423784	4116186	793072	-307598	21,84	-6,95
Чистий фінансовий результат	2960712	3602109	3171204	641397	-430905	21,66	-11,96

* Джерело: розраховано автором

Чистий дохід від реалізації товарів і послуг зріс на 6,23% у 2021 році та підвищився іще на 14,56% від попередньої суми у 2022 році, що свідчить про високу конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку підприємства у 2021 році зростає на 21,66%. У 2022 році вона позитивна (3171204 тис. грн. у 2020 році), хоч і дещо знизилась в порівнянні з попереднім аналізованим роком. Пов'язуємо таке скорочення чистого прибутку підприємства із труднощами у веденні господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», зумовленими карантинними заходами, що були викликані пандемією коронавірусу та обмеженням можливості продажу на окремі групи товарів.

Проте в загальному динаміка чистого прибутку підприємства може свідчити про продуману бізнес-модель.

Для кращого розуміння здатності керівництва досягати поставлених цілей слід розглянути показники прибутковості.

Рентабельність активів перевищила інфляцію в 2020 році, що свідчить про реальне подорожчання активів компанії.

Для визначення привабливості підприємства як об'єкта інвестування доцільно порівняти рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямів вкладення капіталу власників. Для спрощення розрахунку використовуються дані Національного банку України про середню прибутковість депозитів за 2022 рік. Таким чином, перевищення рентабельності власного капіталу над рентабельністю альтернативного інструменту свідчить про те, що добробут власників компанії зростає, причому швидше, ніж у середньому на фінансовому ринку.

Показник валової рентабельності у 2022 році має позитивне значення. Це свідчить про необхідність продовження пошуку шляхів збільшення обсягів реалізації товарів і послуг з метою максимізації фінансового результату [20-23].

SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К» зображуємо на рис. 2.3.



Рис. 2.3. SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: розраховано автором

Характеризуючи сильні сторони діяльності підприємства, зважаємо на те, що однією з головних сильних сторін ТОВ «Епіцентр К» є його широка мережа магазинів, яка покриває не тільки великі міста, але й менші населені пункти по всій Україні. Це дозволяє компанії бути доступною для більшості населення і забезпечувати широкий асортимент товарів в одному місці. Крім того, відмінною рисою є сучасне обладнання магазинів, що дозволяє швидко та якісно обслуговувати клієнтів.

Іншою вагомою сильною стороною є широкий асортимент товарів, який представлений у магазинах ТОВ «Епіцентр К». Компанія представляє

для покупця не тільки продукти харчування, але і будівельні матеріали, електротехніку, меблі та багато іншого. Це дозволяє залучити різні категорії клієнтів та забезпечити їх потреби в різних товарах.

Також серед сильних сторін можна виділити високу якість обслуговування клієнтів. Компанія вкладає значні зусилля в навчання персоналу, який завжди готовий допомогти та консультувати клієнтів, а також дотримується високих стандартів якості та безпеки товарів.

Не менш важливим є ефективне управління логістикою та складською ланкою, що дозволяє компанії забезпечити швидку та якісну доставку товарів у магазини. Крім того, це дозволяє зменшити витрати на складське утримання та оптимізувати процеси логістики.

Охарактеризуємо детальніше слабкі сторони ТОВ «Епіцентр К». Перш за все це висока конкуренція. Ринок побутової техніки та будівельних матеріалів досить насичений, що може призвести до відчутного зменшення прибутків, якщо підприємство не зможе забезпечити конкурентоздатність та інноваційність.

Ще однією із слабких сторін підприємства є залежність від постачальників. Адже діяльність ТОВ «Епіцентр К» залежить від постачальників, які постачають товари, у тому числі і з-за кордону. Незадовільна робота постачальників може призвести до зниження якості продукції, затримок у поставках та збитків.

Можливості діяльності ТОВ «Епіцентр К» на основі SWOT-аналізу включають:

1. Розвиток онлайн-продажів. У зв'язку з поширенням інтернету та збільшенням кількості покупців, які користуються онлайн-магазинами. Тому «Епіцентр К» має можливість розширювати свою онлайн-присутність та підвищувати обсяги продажів через інтернет. Над чим сьогодні інтенсивно працює.
2. Розширення мережі магазинів. Зараз «Епіцентр К» є одним з найбільших роздрібних мереж української торгівлі, але ще існує потенціал

для розширення своєї мережі магазинів на нові території, в тому числі в містах з населенням менше 100 тисяч осіб.

3. Розвиток власного виробництва та створення власного брендингу. Епіцентр К може розглядати можливість розвитку власного виробництва, що дозволить знизити витрати на закупівлю товарів та підвищити конкурентоспроможність компанії.

4. Використання новітніх технологій у логістиці дозволить розширити географію експорту. Епіцентр К має можливість розширювати географію своїх експортних операцій, що дозволить збільшити обсяги продажів та підвищити дохід компанії.

Загрози діяльності ТОВ «Епіцентр К» полягають у:

1. Нестабільності економіки, зростаючій інфляції та зменшенні покупної спроможності, які можуть призвести до зменшення попиту на товари ТОВ «Епіцентр К» та зниження обсягу продажів.

2. Законодавчих змінах, які можуть впливати на бізнес-модель компанії, такі як зміни податкового законодавства або регулювання відносно торгівлі, можуть вплинути на фінансовий стан та діяльність компанії.

3. Ринок будівельних матеріалів та товарів для дому є досить конкурентним, і компанія може стикнутися зі збільшенням конкуренції від інших гравців на ринку. Це може призвести до зменшення частки ринку, зниження прибутків та падіння рентабельності.

4. Зміни в споживацьких пристрастях можуть вплинути на попит на товари ТОВ «Епіцентр К», тому компанія повинна здійснювати моніторинг ринку та адаптувати свою продукцію до змін споживацьких потреб.

Збалансована господарська діяльність є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Епіцентр К». Для досягнення цієї мети компанія може використовувати різні стратегії та інструменти. Зокрема, у якості перспектив збалансування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», можна врахувати: розширення продуктової лінійки, підвищення

ефективності власного виробництва, підвищення рівня онлайн-продажів, розвиток корпоративної культури, розширення мережі магазинів.

Відтак, зважаючи на окреслені вище перспективи збалансування господарської діяльності, відзначаємо, що ТОВ «Епіцентр К» може розширити свою продуктову лінійку, додавши нові товари та послуги, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити прибуток. Для компанії доцільним було б зробити акцент на підвищенні ефективності власного виробництва та оптимізації бізнес-процесів, щоб знизити витрати та збільшити прибуток, розвивати власний бренд. Окрім цього, ТОВ «Епіцентр К» може розширити свої можливості в онлайн-продажах, удосконалюючи існуючий онлайн-магазин, покращивши його функціональність та ефективність, розвиваючи онлайн-канали комунікації з клієнтами. Не менш важливим є і те, що компанія може вдосконалити свою корпоративну культуру, підвищивши рівень мотивації та залучення співробітників до процесу прийняття рішень та покращення бізнес-процесів. Розширення мережі магазинів ТОВ «Епіцентр К» призведе до залучення нових клієнтів та збільшення прибутку.

Отже, у результаті аналізу вдалось встановити, що підприємство є рентабельним та забезпечує високі показники ефективності своєї діяльності. Оскільки збалансоване планування діяльності підприємства є важливим та дозволяє досягнути більш ефективного використання ресурсів та підвищення продуктивності, вважаємо, що підбір оптимального набору збалансованих методів управління дозволить оптимізувати використання ресурсів, забезпечити більш швидке та раціональне досягнення цілей, сприяти підвищенню продуктивності підприємства, підвищити якість обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»

Удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності допоможе підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, знизити ризики та покращити свої фінансові показники. Для цього можуть бути використані наступні методи:

1. Врахування макроекономічних факторів. При плануванні господарської діяльності необхідно враховувати зміни в економічному середовищі, такі як зміни відсоткових ставок, курсів валют, зміни в законодавстві тощо. Це допоможе підприємству бути готовим до можливих ризиків і вчасно приймати рішення.

2. Використання моделей прогнозування. Моделі прогнозування допомагають підприємству аналізувати і передбачати зміни у ринковому середовищі та планувати свої дії на майбутнє. Наприклад, моделі прогнозування допоможуть визначити попит на товари і послуги, встановити оптимальні ціни на них, визначити обсяги виробництва тощо.

3. Використання системи контролю та аналізу. Система контролю та аналізу допоможе підприємству вчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та вносити корективи в плани. Наприклад, система контролю може включати моніторинг продажів, витрат, прибутку та інших фінансових показників.

4. Використання системи управління ризиками. Система управління ризиками допоможе підприємству ідентифікувати та знижувати ризики, пов'язані з його діяльністю.

Збалансування методів управління підприємством – це процес, який передбачає узгодження практики управління організацією з її стратегічними цілями та завданнями.

Ідея програми збалансування методів підприємства ТОВ «Епіцентр К» полягає в тому, щоб розробити набір методів управління, які відповідають стратегічним цілям і завданням організації, а також збалансуючи потреби зацікавлених сторін. Це передбачає оцінку існуючих методів управління та визначення можливостей для вдосконалення, а потім розробку нової збалансованої структури управління, яка краще узгоджується з цілями організації.

Програма зазвичай включає ряд кроків, передбачаючи визначення стратегічних цілей і завдань організації, визначення поточних методів управління, оцінку їх ефективності, виявлення прогалин і можливостей для вдосконалення, розробку збалансованої структури управління, впровадження та моніторинг та постійне удосконалення нової структури з часом.

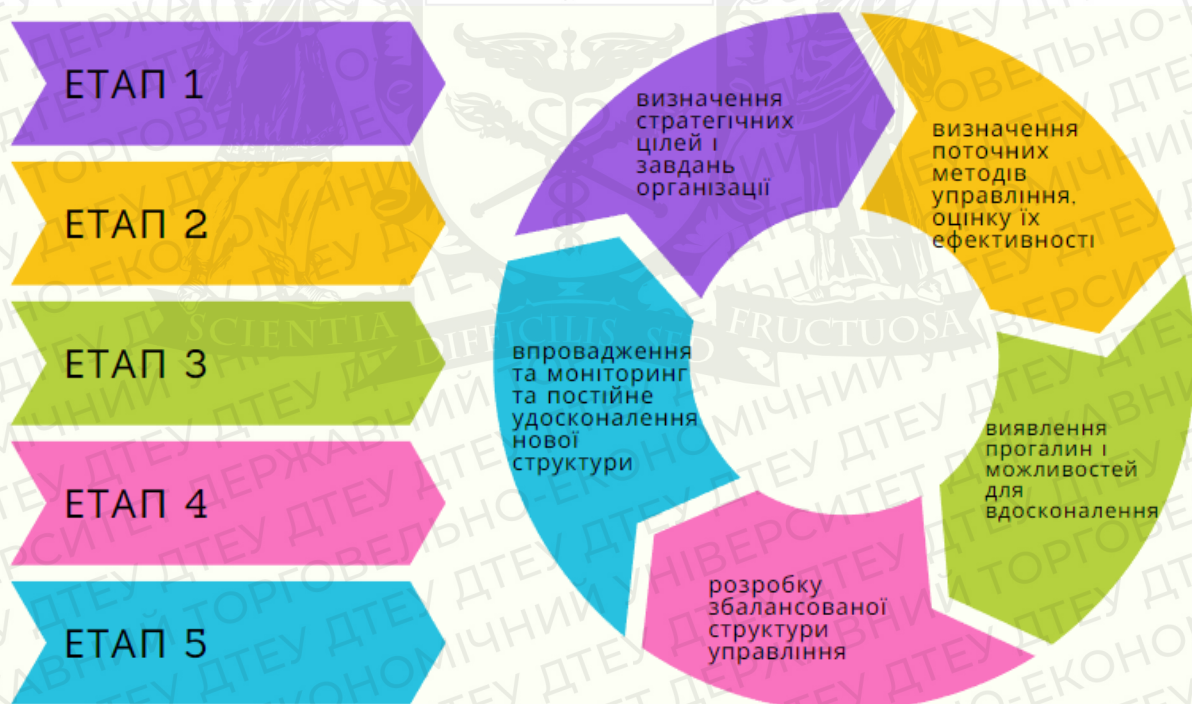


Рис. 3.1. Модель програми удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: розраховано автором

Охарактеризуємо кожен із етапів програми збалансування методів управління підприємством.

Перший етап є досить важливим, адже перш ніж будь-який метод управління можна буде збалансувати, важливо мати чітке розуміння стратегічних цілей та завдань організації. Вони мають бути чітко визначеними, вимірними та узгодженими із загальною місією та баченням організації.

Під час другого етапу відбувається визначення методів управління, які використовуються на підприємстві у даний час. Таким чином аналізуються процеси, інструменти та системи, які використовуються для планування, виконання та моніторингу різних аспектів діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Протягом третього етапу, після визначення поточних методів управління – вони оцінюються, щоб визначити їх ефективність у досягненні стратегічних цілей і завдань організації. Ця оцінка може включати аналіз даних, відгуки зацікавлених сторін та інші показники.

Четвертий етап передбачає визначення прогалин та можливостей для вдосконалення на основі оцінки поточних методів. Цей підхід може включати визначення областей, де існуючі методи неефективні, або областей, де можна запровадити нові методи для кращого узгодження зі стратегічними цілями організації.

На останньому, п'ятому етапі програми удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К», з чітким розумінням стратегічних цілей організації, поточних методів управління та можливостей для вдосконалення можна розробити збалансовану структуру управління. Ця структура обов'язково повинна включати збалансований набір методів управління, які розроблені таким чином, щоб збалансувати потреби організації з потребами її зацікавлених сторін. У результаті, коли збалансовану структуру управління розроблено, настає час її впровадження та моніторингу ефективності. Спостереження за ефективністю може включати навчання працівників, оновлення систем і програмного забезпечення тощо. Невід'ємною складовою усього цього процесу є безперервний і постійний процес вдосконалення програми

удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» на підставі регулярної оцінки ефективності нової структури управління та внесення необхідних коригувань з метою забезпечення її відповідності стратегічним цілям і завданням організації.

Кінцева мета програми збалансування методів планування господарської діяльності полягає в тому, щоб допомогти організації досягти бажаних результатів, а також збалансувати потреби підприємства у плануванні господарської діяльності, що може призвести до підвищення результативності діяльності.

Дослідимо економічне обґрунтування програми збалансування методів планування господарської діяльності підприємства за напрямками (рис. 3.2).

НАПРЯМИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ ЗБАЛАНСУВАННЯ МЕТОДІВ ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

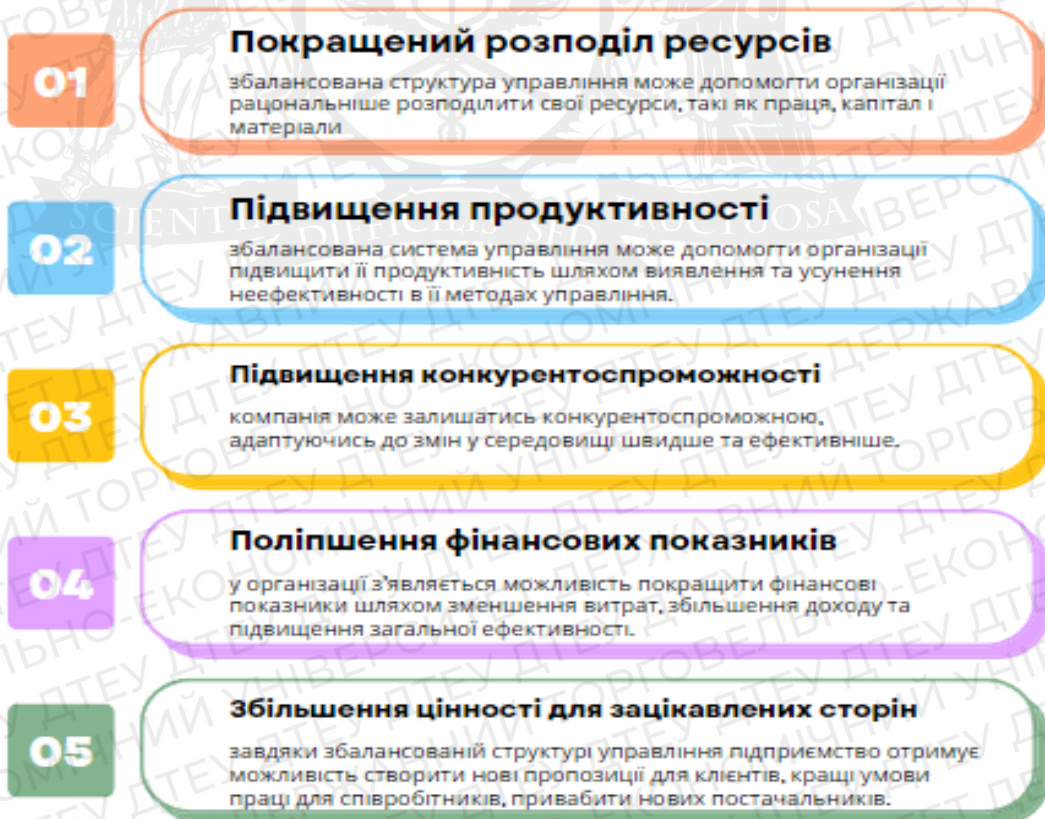


Рис. 3.2. Напрями економічного обґрунтування програми збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»*

* Джерело: розраховано автором

Характеризуючи ефективність запропонованої програми збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» за напрямками, зважаємо на те, що раціональний розподіл ресурсів, як один із напрямів економічного обґрунтування програми може допомогти організації ефективніше досягати своїх цілей, що може привести до збільшення прибутку. Підвищення продуктивності сприятиме збільшенню попиту на продукцію серед покупців, підвищення торговельного обороту, а, отже, і зростання прибутковості. Це, у свою чергу, сприятиме збереженню або збільшенню своєї частки ринку та прибутковості, залишаючись конкурентоздатною. Поліпшення фінансових показників, як іще один з напрямків економічного обґрунтування програми, допоможе призвести до збільшення прибутку, який можна реінвестувати в бізнес або розподілити між власниками бізнесу. У загальному удосконалення планування господарської діяльності завдяки збалансуванню методів може призвести до підвищення задоволеності та лояльності зацікавлених сторін, що сприятиме у досягненні довгострокових цілей ТОВ «Епіцентр К».

Впровадження будь-яких заходів на підприємстві супроводжується інвестиціями у даний проєкт. Таким чином, програма збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К» вимагає фінансування.

Розрахунок вартості впровадження програми збалансування методів планування господарської діяльності підприємства може бути складним завданням, оскільки залежить від різних факторів, таких як розмір організації, складність її операцій, обсяг програми та обсяг діяльності. Здійснимо плановий розрахунок впровадження проєкту (табл. 3.1).

Визначення стратегічних цілей і завдань зазвичай включає збір інформації, аналіз ринкових тенденцій і визначення стратегічного напрямку організації, включаючи залучення зовнішніх співробітників, створення нових штатних одиниць, проведення внутрішніх досліджень на підприємстві.

Таблиця 3.1

**Розрахунок вартості впровадження програми збалансування
методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»***

№ п/п	Назва заходу	Вартість впровадження заходу, грн. на рік
1	Залучення зовнішніх співробітників, створення нових штатних одиниць	3000000,00
2	Проведення внутрішніх досліджень	75000,00
3	Оцінка існуючої практики управління в організації та визначення областей для вдосконалення	50000,00
4	Розробка нового набору методів управління	1500000,00
5	Поточний моніторинг та оцінка	40000,00

* Джерело: розраховано автором

Визначення поточних методів управління передбачає безпосередню оцінку існуючої практики управління в організації та визначення областей для вдосконалення.

Розробка збалансованої структури управління передбачає розробку нового набору методів управління, які відповідають стратегічним цілям і завданням організації. Етап розробки нового набору методів управління передбачає впровадження нової структури управління та моніторинг її ефективності.

Постійне вдосконалення системи передбачає безперервний моніторинг та оцінку нової структури управління, щоб переконатися, що вона залишається ефективною та відповідає стратегічним цілям і завданням організації. Вартість цього етапу залежатиме від обсягу поточного моніторингу та оцінки, а також ресурсів, необхідних для внесення будь-яких необхідних змін.

Загалом вартість впровадження програми збалансування методів планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» може

становити від 4665000,00 грн. на рік залежно від розміру організації, складності її діяльності та обсягу необхідних змін.

Вважаємо, що програма збалансування методів управління підприємством важлива через те, що:

- збалансовуючи методи управління, організація може забезпечити відповідність практик управління її стратегічним цілям і завданням. Таке узгодження може допомогти організації досягти бажаних результатів більш ефективно та результативно;
- збалансована система управління може допомогти організації краще збалансувати потреби компанії, що призведе до підвищення задоволеності зацікавлених сторін, що є критично важливим для підтримки позитивної репутації та досягнення довгострокового успіху;
- збалансована структура управління може допомогти організації бути більш гнучкою та чутливою до змін у своєму середовищі. Таким чином це сприятиме швидкій адаптації до нових викликів та можливостей і випередити своїх конкурентів.
- шляхом оцінки та збалансування методів планування організація може виявити неефективність у діяльності окремих відділів та ліквідувати її.

Загалом програма збалансування методів управління підприємством є важливою, оскільки вона може допомогти організації ефективніше досягати своїх стратегічних цілей, підвищити операційну ефективність і сприяти її постійному вдосконаленню.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті здійсненого дослідження вдалось досягти визначених метою завдань.

1. На підставі аналізу базової моделі збалансованої системи показників, основних особливостей збалансування методів управління підприємством, встановлено, що збалансоване планування господарської діяльності є складним процесом, який включає в себе визначення мети і стратегії підприємства, вимог щодо ключових показників ефективності (KPI), розробку інвестиційних проектів, врахування ризиків, побудову фінансових моделей та інших аспектів. Збалансування методів управління підприємства беззаперечно передбачає орієнтацію на довгострокові цілі, забезпечення розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в майбутньому. Збалансовані методи планування господарської діяльності – це підхід до управління організацією, який використовує різні показники для визначення того, які дії потрібно вживати для досягнення стратегічних цілей.

2. ТОВ «Епіцентр К» є одним з найбільших роздрібних мереж будівельних та господарських гіпермаркетів в Україні. Планування господарської діяльності підприємства включає у себе багато передумов та факторів, які можуть впливати на успішність діяльності підприємства. До числа ключових аспектів планування господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» належать ринкові умови, фінансові умови, внутрішні і зовнішні фактори.

3. З метою оцінки господарської діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» та перспектив її збалансування було здійснено SWOT-аналіз, PEST-аналіз середовища, проведено горизонтальний аналіз активів та пасивів, досліджено показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Епіцентр К». Підсумовуючи відзначаємо, що збалансована господарська діяльність є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства, включаючи ТОВ «Епіцентр К». З огляду на проведені дослідження формуємо думку,

що підприємство є досить рентабельним та конкурентоздатним, а, отже, його діяльність можна оцінити як високо ефективну.

4. З метою підвищення якості процесу збалансування методів планування господарської діяльності було розроблено програму, ідея якої полягає у розробці набору методів управління, які відповідають стратегічним цілям і завданням організації. Передбачається, що програма включатиме п'ять основних етапів. На підставі цього визначено напрями економічного обґрунтування програми збалансування методів планування господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К». Зважаючи на особливості програми визначено ключові заходи, які сприятимуть удосконаленню процесу збалансування методів планування, зокрема: залучення зовнішніх співробітників, створення нових штатних одиниць, проведення внутрішніх досліджень, оцінка існуючої практики управління в організації та визначення областей для вдосконалення, розробка нового набору методів управління, поточний моніторинг та оцінка. Таким чином, вважаємо, що удосконалення процесу збалансування методів планування господарської діяльності на основі запропонованої програми допоможе підприємству ефективніше використовувати свої ресурси, знизити ризики та покращити свої фінансові показники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Лесько О.Й. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 118 с.
2. Бондарчук Н.В. Колективні методи прийняття управлінських рішень, як інструмент підвищення ефективності управління. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. Вип 17. Т.2. С. 251-259.
3. Веретенникова Г. Б. В31 Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
4. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А.О. Збалансована система показників – ефективний інструмент управління підприємством. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. № 2 (28). 2019. С. 80-87.
5. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. 260 с.
6. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Бізнеспланування: Конспект лекцій. Харків: УкрДУЗТ, 2021. 68 с.
7. Довгошия Р. Swot аналіз – інструмент стратегічного планування діяльності підприємства. *V всеукраїнська студентська науково - технічна конференція "природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання»*. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13660/2/VseukrStud_20121v2_Dovhoshiiia_R-SWOT_analiz-instrument_29.pdf
8. Економіка та право: проблеми взаємодії та перспективи розвитку : Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 8–9 грудня 2017 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. У 2-х частинах. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2017. ч. 1. 200 с. С. 70-75.
9. Епіцентр розвитку: плани компанії та інвестиційні впливання в економіку України. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/03/18/671868/>

10. Звітність підприємства. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOVDA_LNSTU_EPICENTR_K
11. Камінська І.М. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. Економічний форум. №2. 2021. С. 79-87.
12. Концепція збалансованої системи показників підприємства. URL: <https://posibniki.com.ua/post-koncepciya-zbalansovanoyi-sistemi-pokaznikov-pidpriemstv>
13. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. №7-8. 2020. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/676>
14. Малихіна О.М. Побудова системно-динамічної vsc-моделі стратегічного управління інтегрованими структурами бізнесу. *Управління розвитком складних систем*. №40. 2019. С. 160-168.
15. Методологічні підходи до сутності загальних функцій менеджменту та їх розвиток. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=8004>
16. Офіційний сайт ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://epicentrk.ua/>
17. Пан Л. В. Збалансована система показників (balanced scorecard - bsc) як інструмент ефективного управління стратегією організації. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Петренко О.П. Напрямки забезпечення антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2021. Вип. 2. С. 86-95.
19. Потриваєва Н.Є. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. *Ефективна економіка*. № 12, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092#:~:text=%D0%9E%D%82%D0%B8%20%D1>

20. Результати діяльності "Епіцентр К" за 2019 рік на офіційному сайті компанії. URL: <https://epicentrk.ua/uk/o-nas/novosti/rezultaty-raboty-epitsentr-k-za-2019-god.html>
21. Стаття "Епіцентр К розширюється на Львівщині" на сайті "Зеркало недели". URL: <https://zn.ua/economics/epitsentr-k-rozshiryuetsya-na-lvivschini-339766.html>
22. Стаття "Чистий прибуток Epicenter K у 2020 році зменшився на 4%" на сайті "Укрінформ". URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3194373-cistij-pributok-epicenter-k-u-2020-roci-zmensivsa-na-4.html>
23. Стаття «Як торгові мережі пройшли 2020 рік» на сайті "РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/styler/kak-torgovye-seti-proshli-2020-god-1610364768.html>
24. Степаненко В.О. Деякі методи планування діяльності організації. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/konferentsii/2019/4.pdf#page=99>
25. Тарасюк Г.М., Донець О.А. Стратегічні карти показників як інструмент управлінської практики. <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/200780/200920>
26. Тетера Т.О. Методи планування діяльності підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/340.pdf>
27. Фінансова звітність ТОВ «Епіцентр К». URL: <https://clarity-project.info/tenderer/32490244>
28. Цалко Т.Р., Невмержинська С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. Випуск № 6(74), 2019. С. 160-167.
29. Чаус В.М. Планування діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання: теоретичний підхід. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Naukovi_Vydannya/Vydan_Ekon/Docs/Visnyk_Ekonomika_Vypusk32.pdf#page=112
30. Balance Method in Planning. URL: <https://encyclopedia2.thefreedictionary.com/Balance+Method+in+Planning>

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 На 31 грудня 2022 року
 Форма №1

Актив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	12 543	32 720
первісна вартість	1001	44 846	73 004
накопичена амортизація	1002	32 303	40 284
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 869 460	3 692 156
Основні засоби	1010	12 304 648	15 231 712
первісна вартість	1011	17 210 534	21 335 058
знос	1012	4 905 886	6 103 346
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	1 755 267	3 129 633
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	68 629	23 116
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	16 010 547	22 109 337
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 885 925	15 389 033
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 467 824	2 182 479
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 381 455	3 859 491
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	921 054	642 802
Витрати майбутніх періодів	1170	7 322	5 399
Інші оборотні активи	1190	217 473	336 837
Усього за розділом II	1195	20 881 053	22 416 054
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	21	0
Баланс	1300	36 891 621	44 525 391
Пасив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 542 267	17 688 086
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Усього за розділом I	1495	14 700 877	17 846 696
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	2 008 688	4 142 910
Інші довгострокові зобов'язання	1515	256 738	312 170
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	2 265 426	4 455 080
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	767 497
товари, роботи, послуги	1615	14 514 081	16 290 054
розрахунками з бюджетом	1620	273 257	326 833
у тому числі з податку на прибуток	1621	215 457	244 727
розрахунками зі страхування	1625	24 716	17 379
розрахунками з оплати праці	1630	160 208	137 988
Поточні забезпечення	1660	509 245	539 038
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 667 811	4 144 753
Усього за розділом III	1695	19 925 318	22 223 615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	36 891 621	44 525 391

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма 2
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код	За звітний період, тис.грн.	За аналогічний період попереднього року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 382 425	43 979 194
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 593 670	30 814 751
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий			
прибуток	2090	14 788 755	13 164 443
збиток	2095	0	0
Інші операційні доходи	2120	737 243	530 835
Адміністративні витрати	2130	872 759	751 814
Витрати на збут	2150	8 648 047	7 985 945
Інші операційні витрати	2180	920 408	254 271
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	5 084 784	4 703 248
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	211 555	3 851

Інші доходи	2240	554 085	354 733
Фінансові витрати	2250	295 646	250 094
Втрати від участі в капіталі	2255	0	24 516
Інші витрати	2270	1 438 592	363 438
Фінансовий результат до оподаткування			
прибуток	2290	4 116 186	4 423 784
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-944 982	-821 675
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	3 171 204	3 602 109
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншими сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	3 171 204	3 602 109

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1 254 935	887 499
Витрати на оплату праці	2505	5 208 532	4 711 766
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 056 667	952 162
Амортизація	2515	1 667 998	1 096 995
Інші операційні витрати	2520	3 465 135	2 581 842
Разом	2550	12 653 267	10 230 264

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

ТОВ «ЕПЦЕНТР-К»
Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2021 року
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Форма №1

Актив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I.Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 870	12 543
первісна вартість	1001	32 540	44 846
накопичена амортизація	1002	27 670	32 303
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 500 430	1 869 460
Основні засоби	1010	8 568 122	12 304 648
первісна вартість	1011	11 500 250	17 210 534
знос	1012	2 932 128	4 905 886
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	1 750 200	1 755 267
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	68 629
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	11 823 622	16 010 547
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 250 000	13 885 925
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	770 000	1 467 824
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		0
з бюджетом	1135		0
у тому числі з податку на прибуток	1136		0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 320 100	4 381 455
Поточні фінансові інвестиції	1160		0
Гроші та їх еквіваленти	1165	690 000	921 054
Витрати майбутніх періодів	1170	2 800	7 322
Інші оборотні активи	1190	270 000	217 473
Усього за розділом II	1195	18 302 900	20 881 053
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	21
Баланс	1300	30 126 522	36 891 621

Пасив	Код	На початок року, тис.грн.	На кінець року, тис.грн.
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	158 610	158 610
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 300 000	14 542 267
Неоплачений капітал	1425		0
Вилучений капітал	1430		0
Усього за розділом I	1495	12458 610	14 700 877
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	910 000	2 008 688
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	256 738
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	910 000	2 265 426
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	776 000	776 000
товари, роботи, послуги	1615	13 454 053	14 514 081
розрахунками з бюджетом	1620	180 545	273 257
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 000	215 457
розрахунками зі страхування	1625	62528	24 716
розрахунками з оплати праці	1630	140 000	160 208
Поточні забезпечення	1660	250 620	509 245
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1891166	3 667 811
Усього за розділом III	1695	16 754 912	19 925 318
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		0
Баланс	1900	30 126 522	36 891 621

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

Форма 2

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код	За звітний період, тис.грн.	За аналогічний період попереднього року, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	43 979 194	41 400 220
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 814 751	30 400 580
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий			
прибуток	2090	13 164 443	10 999 640
збиток	2095	0	
Інші операційні доходи	2120	530 835	260 235
Адміністративні витрати	2130	751 814	540 040
Витрати на збут	2150	7 985 945	6 623 200
Інші операційні витрати	2180	254 271	396373
Фінансовий результат від операційної діяльності			
прибуток	2190	4 703 248	3 700 262
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3 851	180 000
Інші доходи	2240	354 733	52 000
Фінансові витрати	2250	250 094	91 550
Втрати від участі в капіталі	2255	24 516	0
Інші витрати	2270	363 438	210 000
Фінансовий результат до оподаткування			

прибуток	2290	4 423 784	3630712
збиток	2295	0	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-821 675	-670 000
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат			
прибуток	2350	3 602 109	2 960 712
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншими сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	3 602 109	2 960 712

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	887 499	750 000
Витрати на оплату праці	2505	4 711 766	3 950 230
Відрахування на соціальні заходи	2510	952 162	805 124
Амортизація	2515	1 096 995	602 365
Інші операційні витрати	2520	2 581 842	1 806 236
Разом	2550	10 230 264	7 913 955

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0