МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконала: студентка 4 курсу, 431 групи спеціальності 073 «Менеджмент»
БУРЯК Ольга Леонідівна
Керівник: к.е.н., доцент
ЯЩУК Тетяна Анатоліївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ **6**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ **16**

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ **36**

ВИСНОВКИ **48**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **50**

ДОДАТКИ **53**

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують під впливом нестабільного зовнішнього середовища, коливань ринкової кон'юнктури, зростання вартості ресурсів та посилення конкуренції. За таких умов результативність діяльності суб'єктів господарювання визначається не лише обсягами виробництва чи фінансовими ресурсами, а й ефективністю організації управлінських процесів.

Для підприємств виробничої сфери особливого значення набуває побудова системи управління, яка забезпечує координацію діяльності структурних підрозділів, контроль використання ресурсів, своєчасне прийняття рішень та адаптацію до змін ринкового середовища. Недостатня узгодженість управлінських функцій, надмірна централізація рішень і відсутність ефективних механізмів контролю можуть негативно позначатися на фінансових результатах та стримувати розвиток підприємства.

Актуальність теми визначається необхідністю удосконалення систем управління підприємствами з урахуванням сучасних вимог до ефективності управлінської діяльності, цифровізації процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Наукові праці зосереджені на важливих аспектах розробки та використання систем управління, а також на їхній теоретичній та практичній ефективності Батракова Т. І. [1], Бебешко О. В. [2], Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. [3], Лизунова О. М., Пуханов О. О. [4], Лазарева Н. О. [5], Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [6], Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. [7], Хміль Ф. І. [8], Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [9], Гриньова В. М. [10], Жаворонок А. В. [11].

У працях зазначених авторів розглянуто теоретичні засади менеджменту, механізми стратегічного управління, підходи до побудови організаційних структур та інструменти підвищення ефективності діяльності підприємств.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання формування та розвитку системи управління підприємством залишаються

актуальними, оскільки сучасні умови господарювання потребують постійного вдосконалення управлінських процесів, впровадження сучасних технологій управління та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування і розвитку системи управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування системи управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи до організації управління;
- визначити основні функції та елементи системи управління підприємством;
- оцінити стан системи управління на підприємстві;
- проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності підприємства;
- виявити проблеми та недоліки функціонування системи управління;
- розробити напрями вдосконалення та розвитку системи управління підприємством.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку системи управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективності системи управління підприємством.

Базою дослідження є ТОВ «Міленіум Тренд».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод аналізу і синтезу, абстрактно-логічний метод, статистичний аналіз, системно-структурний підхід, метод порівняння, графічний і табличний методи, а також метод узагальнення для формування висновків дослідження.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність ТОВ «Міленіум Тренд», матеріали офіційних інформаційних ресурсів та інші джерела економічної інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління підприємством, які можуть бути використані у діяльності ТОВ «Міленіум Тренд» з метою підвищення ефективності управлінських процесів, покращення фінансово-економічних результатів діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості сформованої системи управління. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність швидкого реагування на зміни зумовлюють потребу у створенні гнучкої, адаптивної та результативної системи управління. Саме вона забезпечує узгодженість діяльності всіх підрозділів підприємства, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних і поточних цілей.

У науковій літературі систему управління підприємством розглядають як організований механізм взаємодії керуючої та керованої підсистем, спрямований на забезпечення досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства. Вона поєднує управлінський персонал, організаційну структуру, методи впливу, інформаційні потоки та інструменти прийняття рішень.

Важливе місце у системі управління займають основні функції менеджменту, до яких належать планування, організація, мотивація та контроль. Планування передбачає визначення цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення. Організація забезпечує формування структури управління та розподіл завдань між працівниками. Мотивація спрямована на стимулювання персоналу до ефективної праці, а контроль дозволяє оцінити результати діяльності та своєчасно виявити відхилення від запланованих показників [6, 8].

Формування системи управління підприємством ґрунтується на дотриманні певних принципів, серед яких особливе значення мають системність, цілеспрямованість, ієрархічність, гнучкість, економічність та ефективність. Принцип системності передбачає розгляд підприємства як єдиного цілого, в якому всі елементи взаємопов’язані між собою. Цілеспрямованість означає орієнтацію на досягнення визначених результатів. Ієрархічність забезпечує

чіткий розподіл повноважень і відповідальності, а гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У процесі формування системи управління використовуються різноманітні методи, які можна поділити на організаційні, економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Організаційні методи пов’язані з побудовою структури управління та регламентацією процесів. Економічні методи включають планування, бюджетування та матеріальне стимулювання. Адміністративні методи базуються на використанні владних повноважень керівництва, тоді як соціально-психологічні спрямовані на формування сприятливого соціального клімату в колективі.

Процес формування системи управління є послідовним і включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, визначення цілей діяльності, розробку організаційної структури, розподіл функцій і відповідальності, створення системи мотивації та контролю. Важливою складовою є також інформаційне забезпечення управління, яке дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Формування сучасної системи управління не є статичним процесом. Під впливом змін зовнішнього середовища підприємства змушені переглядати підходи до організації роботи, впроваджувати цифрові рішення, удосконалювати механізми контролю та змінювати підходи до управління персоналом.

Важливим аспектом формування системи управління підприємством є вибір відповідної організаційної структури. Саме організаційна структура визначає порядок взаємодії між структурними підрозділами, рівень централізації управлінських рішень, розподіл функціональних обов’язків та відповідальності між працівниками. Залежно від специфіки діяльності підприємства можуть використовуватися лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізіональна або матрична структури управління. Вибір конкретної структури залежить від масштабів підприємства, виду діяльності, кількості персоналу, рівня диверсифікації та стратегічних цілей.

Лінійна структура управління характеризується чіткою вертикаллю підпорядкування та високим рівнем централізації управління. Вона є ефективною для малих підприємств із простими бізнес-процесами. Функціональна структура передбачає розподіл управлінських функцій між спеціалізованими підрозділами, що дозволяє підвищити професійний рівень управління окремими напрямами діяльності. Водночас для великих підприємств більш доцільним є використання дивізіональної або матричної структури, які забезпечують більшу гнучкість і адаптивність.

Людські ресурси виступають основою реалізації управлінських функцій, оскільки саме персонал забезпечує виконання стратегічних і оперативних завдань підприємства. Ефективна кадрова політика передбачає підбір кваліфікованих працівників, організацію професійного навчання, розвиток компетенцій, систему мотивації та оцінювання результатів праці [8, 18].

Особливу роль у сучасній системі управління відіграє мотивація персоналу. Від рівня зацікавленості працівників у результатах діяльності залежить продуктивність праці, якість виконання функціональних обов’язків та досягнення загальних цілей підприємства. Система мотивації може включати матеріальні стимули у вигляді заробітної плати, премій, бонусів, а також нематеріальні інструменти, зокрема кар’єрне зростання, визнання досягнень, професійний розвиток та формування сприятливого психологічного клімату.

Крім того, система управління підприємством повинна враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. До них належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові чинники, які можуть прямо або опосередковано впливати на результати діяльності підприємства [9, 11]. Саме тому ефективна система управління має бути адаптивною та передбачати механізми швидкого реагування на зміни ринкової кон’юнктури.

Основним завданням системи управління є формування реалістичних і економічно обґрунтованих стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Здатність підприємства утримувати ринкові позиції значною мірою залежить від ефективності управління ресурсами, швидкості реагування на зміни попиту, рівня організації виробничих процесів та результативності прийнятих управлінських рішень. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє система управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища та внутрішнього стану підприємства.

Сучасна система управління підприємством повинна враховувати складність економічних, виробничих і соціальних процесів. Менеджмент несе відповідальність за результати діяльності підприємства, ефективність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, а також за забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Сутність управління полягає у цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення визначених цілей підприємства. Управління передбачає організацію взаємодії працівників, координацію їх діяльності та забезпечення ефективного функціонування всіх структурних елементів підприємства.

Система управління підприємством складається із двох взаємопов'язаних підсистем - керуючої та керованої. Керуюча підсистема забезпечує прийняття та реалізацію управлінських рішень, а керована підсистема виступає об'єктом управлінського впливу.

Реалізація управлінських зв'язків відбувається через процес управління, який спрямований на координацію спільної діяльності персоналу підприємства для досягнення поставлених цілей. Процес управління охоплює зміст управлінської діяльності, організацію управлінських процесів та технологію їх здійснення.

До основних складових процесу управління належать керуюча та керована системи, функції менеджменту, методи управління, управлінські рішення, комунікації та керівництво.

Основними функціями менеджменту є планування, організація, координація, контроль та мотивація. Планування передбачає визначення цілей діяльності підприємства, формування стратегій і прийняття рішень щодо організації роботи. Функція організації спрямована на формування ефективної структури управління та розподіл функціональних обов'язків між працівниками.

Координація забезпечує узгодження діяльності всіх структурних елементів підприємства та ефективне використання ресурсів. Контроль дозволяє оцінювати результати діяльності підприємства, виявляти відхилення від установлених показників та визначати причини їх виникнення.

Мотивація спрямована на стимулювання працівників до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей підприємства. Від якості системи управління залежить здатність підприємства контролювати витрати, координувати роботу працівників і забезпечувати стабільність діяльності.



Рис. 1.1. Основні цілі системи управління підприємством [19, 20]

Основою розвитку системи управління є стратегічне планування. Воно дозволяє підприємству визначити довгострокові цілі, сформувати напрями

розвитку та забезпечити раціональне використання ресурсів. Стратегічне управління сприяє зниженню рівня невизначеності, підвищенню конкурентних переваг та формуванню стійких позицій на ринку.

Отже, система управління охоплює організаційну структуру, персонал, інформаційні потоки та механізми прийняття рішень.

Ефективний розвиток системи управління створює передумови для підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища [5, 6].

Лише за умови раціонального поєднання організаційних, економічних, кадрових та інформаційних елементів можливо забезпечити ефективне функціонування підприємства та досягнення поставлених цілей.

Для узагальнення основних підходів до трактування системи управління доцільно розглянути наукові визначення, наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності системи управління підприємством

Автор	Підхід до визначення сутності системи управління підприємством
Батракова Т. І. [1]	Розглядає систему управління підприємством як сукупність взаємопов'язаних елементів управлінської діяльності, що забезпечують досягнення цілей підприємства та координацію його роботи.
Бебешко О. В. [2]	Трактує систему управління як комплекс методів, принципів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства.
Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. [3]	Визначають систему управління як механізм взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління для забезпечення стабільного розвитку підприємства.
Лизунова О. М., Пуханов О. О. [4]	Розглядають систему управління підприємством як цілісну систему організації управлінських процесів, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль.
Лазарева Н. О. [5]	Характеризує систему управління як сукупність управлінських процесів і методів впливу на діяльність підприємства з метою підвищення ефективності його роботи.
Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [6]	Розглядають систему управління як процес координації ресурсів підприємства та прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей.
Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. [7]	Визначають систему управління підприємством як багаторівневу систему, що забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць [1-7]

Наведені визначення свідчать про відсутність єдиного підходу до трактування системи управління підприємством. Частина науковців акцентує увагу на організаційній структурі, інші - на процесі прийняття рішень та координації діяльності підприємства.

Незважаючи на різні підходи до трактування поняття системи управління, більшість науковців погоджуються, що її основною метою є забезпечення ефективної координації діяльності підприємства та досягнення поставлених цілей.

Логічно продовжуючи дослідження, варто більш детально розглянути складові системи управління підприємством, оскільки саме їх узгодженість забезпечує результативність діяльності.

Таблиця 1.2

Основні елементи системи управління підприємством

Елемент	Характеристика
Організаційна структура	Визначає розподіл повноважень, відповідальності та взаємозв’язки між підрозділами
Персонал управління	Керівники та спеціалісти, які здійснюють управлінські функції
Методи управління	Сукупність способів впливу на працівників і процеси (економічні, адміністративні, соціально-психологічні)
Інформаційне забезпечення	Дані та інформаційні потоки, необхідні для прийняття рішень
Технології управління	Інструменти, підходи та програмні рішення, що використовуються в управлінні

Джерело: сформовано на основі узагальнення сучасних підходів до менеджменту [6, 15, 20]

Як показує табл. 1.2, система управління не обмежується лише організаційною структурою, а включає цілий комплекс взаємопов’язаних компонентів. Якщо хоча б один із них функціонує неефективно, це негативно впливає на діяльність підприємства в цілому.

Важливо також враховувати, що ефективність системи управління значною мірою залежить від того, наскільки правильно обрано та поєднано методи управління. У сучасній практиці вони застосовуються комплексно.

На практиці ефективність системи управління значною мірою залежить не лише від організаційної структури, а й від швидкості прийняття управлінських рішень, розподілу повноважень і якості внутрішніх комунікацій.

Важливим напрямом дослідження системи управління підприємством є визначення факторів, які впливають на ефективність її функціонування. У сучасних умовах діяльність підприємства залежить не лише від внутрішньої організації управлінських процесів, а й від впливу зовнішнього середовища. Саме тому система управління повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною швидко реагувати на зміни економічних умов, конкурентного середовища та технологічного розвитку. До внутрішніх факторів, що визначають ефективність системи управління, належать організаційна структура підприємства, рівень професійної підготовки персоналу, система мотивації працівників, фінансовий стан підприємства, рівень автоматизації процесів та корпоративна культура.

Водночас на діяльність підприємства суттєво впливають зовнішні чинники: економічна ситуація, державне регулювання, рівень конкуренції, інноваційний розвиток ринку, соціальні та політичні зміни [10, 11, 29].



Рис. 1.2. Фактори впливу на систему управління підприємством

Для кращого розуміння взаємозв'язку цих факторів доцільно подати їх у вигляді схеми. Наведена схема на рис. 1.2. демонструє, що система управління підприємством формується під впливом значної кількості факторів, які взаємодіють між собою. Саме тому сучасне управління повинно забезпечувати не лише внутрішню ефективність, а й здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Не менш важливим елементом системи управління є корпоративна культура підприємства. Саме вона визначає загальні цінності, принципи взаємодії між працівниками, рівень відповідальності та організаційної дисципліни. Сприятлива корпоративна культура створює позитивний соціально-психологічний клімат, підвищує мотивацію персоналу та сприяє покращенню результатів діяльності підприємства [8, 31].

Керівник повинен не лише організовувати роботу персоналу, а й забезпечувати адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, підтримувати ефективні комунікації та формувати умови для стабільного розвитку організації [9, 15].

Одним із ключових показників ефективності діяльності менеджера є результативність управлінських рішень. Вона характеризується здатністю керівника досягати поставлених цілей, забезпечувати виконання стратегічних і поточних планів, а також оперативно реагувати на проблеми, що виникають у процесі діяльності підприємства. Ефективні управлінські рішення повинні бути своєчасними, економічно обґрунтованими та орієнтованими на досягнення конкретних результатів. Високий рівень результативності управління проявляється у підвищенні продуктивності праці, покращенні фінансових результатів та забезпеченні стабільного розвитку підприємства.

Важливе значення у діяльності менеджера має планово-організаційна компетентність. Вона передбачає здатність керівника ефективно організовувати робочі процеси, розподіляти функції між працівниками, визначати пріоритетні напрями діяльності та забезпечувати координацію роботи структурних підрозділів. Раціональна організація праці дозволяє зменшити втрати часу,

покращити дисципліну виконання завдань та забезпечити узгодженість управлінських процесів.

Не менш важливою складовою професійної компетентності менеджера є комунікативна ефективність. У сучасних умовах ефективна система комунікацій виступає необхідною умовою стабільного функціонування підприємства. Керівник повинен уміти чітко формулювати завдання, організовувати обмін інформацією між працівниками та структурними підрозділами, проводити переговори й вирішувати конфліктні ситуації [18, 31].

Для малих і середніх підприємств характерною проблемою є надмірна централізація управління, коли більшість рішень приймається керівником одноосібно. Це дозволяє швидко реагувати на зміни, однак ускладнює процес делегування повноважень та створює ризик перевантаження керівництва [25, 33].

Недостатня регламентація управлінських процесів може негативно впливати на координацію діяльності працівників та ефективність контролю виконання завдань [34, 36].

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що система управління підприємством є складною сукупністю взаємопов’язаних елементів, які забезпечують координацію діяльності підприємства та досягнення його цілей.

Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного трактування поняття системи управління, однак більшість дослідників розглядають її як механізм організації роботи підприємства, розподілу повноважень та прийняття управлінських рішень.

Для сучасних підприємств важливого значення набувають питання ефективності управлінських процесів, контролю витрат, координації роботи працівників та адаптації до змін зовнішнього середовища. Це створює необхідність постійного вдосконалення системи управління та пошуку напрямів підвищення її ефективності [25, 33, 35].

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МІЛЕНІУМ ТРЕНД»

ТОВ «Міленіум Тренд» здійснює діяльність у сфері виробництва дерев'яної тари та працює відповідно до КВЕД 16.24 «Виробництво дерев'яної тари». Основним напрямом діяльності підприємства є виготовлення дерев'яної пакувальної продукції, що використовується для зберігання, транспортування та реалізації товарів [23].

Особливості функціонування підприємства визначаються залежністю від вартості сировини, рівня попиту на пакувальну продукцію та змін ринкової кон'юнктури. У таких умовах ефективність діяльності значною мірою залежить від організації управління, контролю витрат та раціонального використання ресурсів [17, 20].

Система управління підприємства має лінійно-функціональну побудову, що забезпечує розподіл управлінських функцій між окремими напрямами діяльності та підтримує вертикальну координацію роботи [15, 20].

Основними елементами системи управління підприємства є адміністративний апарат, фінансово-економічний напрям, відділ постачання, відділ збуту, логістичний підрозділ та кадрове забезпечення. Координація діяльності здійснюється керівником товариства, який приймає стратегічні управлінські рішення, визначає напрями розвитку підприємства та контролює результати господарської діяльності.

Організаційна структура управління підприємства характеризується централізацією основних управлінських функцій, що дозволяє забезпечувати контроль за використанням ресурсів та оперативність прийняття рішень. Разом із тим, в умовах сучасного ринку підприємство поступово впроваджує елементи децентралізації управління, що проявляється у делегуванні окремих повноважень керівникам структурних підрозділів.

Система управління підприємством включає сукупність взаємопов’язаних функцій планування, організації, мотивації та контролю. Планування діяльності здійснюється на основі аналізу ринкової ситуації, оцінки попиту, фінансових можливостей та прогнозування обсягів реалізації продукції. Особлива увага приділяється оперативному плануванню закупівель і формуванню товарних запасів, що дозволяє уникати дефіциту товарів та надлишкового накопичення ресурсів.

Організаційна функція управління спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами. Для підприємства характерною є чітка регламентація посадових обов’язків, визначення зон відповідальності та формування системи внутрішніх комунікацій. Це забезпечує належний рівень координації діяльності та сприяє зменшенню ризику дублювання функцій [11].

Важливим елементом системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» є кадрова політика підприємства. Управління персоналом базується на принципах професійного підбору кадрів, оцінювання результативності праці та матеріального стимулювання працівників. На підприємстві застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації, що сприяє підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [8, 31, 32].

Контрольна функція управління реалізується шляхом постійного моніторингу фінансово-економічних показників діяльності підприємства, аналізу виконання планових показників та оцінки ефективності використання ресурсів. Внутрішній контроль спрямований на забезпечення фінансової дисципліни, дотримання встановлених процедур та мінімізацію ризиків господарської діяльності.

Оцінка ефективності функціонування системи управління підприємства потребує детального аналізу основних фінансово-економічних показників діяльності. Дослідження динаміки доходів, прибутковості, структури капіталу та рівня ліквідності дозволяє визначити особливості розвитку ТОВ «Міленіум

Тренд», оцінити ефективність управлінських рішень та встановити ключові проблеми функціонування підприємства.

У процесі аналізу використано офіційні фінансові показники діяльності підприємства за 2021-2025 роки.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Міленіум Тренд» у 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість персоналу, осіб	7	7	7	7	7
Разом доходи, тис. грн	4 058	3 225	6 071	5 490	6 746
Чистий прибуток, тис. грн	-456	-400	-81	-97	-195
Активи, тис. грн	2 621	2 274	2 409	2 069	2 119
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	4	9	35	-	17
Поточні зобов’язання, тис. грн	535	588	803	560	805
Власний капітал, тис. грн	2 086	1 686	1 606	1 509	1 314

* Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Дані таблиці 2.1 підтверджують нестабільність фінансових результатів діяльності ТОВ «Міленіум Тренд» протягом 2021 – 2025 років. У 2021 році разом доходи підприємства становили 4 058,1 тис. грн, у 2022 році вони зменшилися до 3 225,2 тис. грн, що могло бути пов’язано зі складною економічною ситуацією та скороченням обсягів діяльності підприємства.

У 2023 році спостерігалося зростання доходів до 6 071,1 тис. грн, однак у 2024 році їх обсяг знову зменшився до 5 490,3 тис. грн. У 2025 році доходи збільшилися до 6 746,4 тис. грн. Незважаючи на це, підприємство протягом усього досліджуваного періоду залишалося збитковим.

У 2021 році чистий збиток становив 455,5 тис. грн, у 2022 році – 400,0 тис. грн, у 2023 році він скоротився до 80,7 тис. грн, однак у 2024–2025 роках знову збільшився до 96,6 тис. грн та 194,6 тис. грн відповідно. Основною причиною збитковості є перевищення витрат над доходами. Так, у 2025 році загальна сума витрат становила 6 941,0 тис. грн при доходах 6 746,4 тис. грн.

Позитивним фактором є стабільна чисельність персоналу підприємства – 7 осіб протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз структури активів і капіталу підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Активи, тис. грн	2 621	2 274	2 409	2 069	2 119
Власний капітал, тис. грн	2 086	1 686	1 606	1 509	1 314
Поточні зобов'язання, тис. грн	535	588	803	560	805
Коефіцієнт автономії, %	79,59	74,15	66,65	72,92	62,03
Коефіцієнт заборгованості, %	20,41	25,85	33,35	27,08	37,97

* Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Аналіз структури активів ТОВ «Міленіум Тренд» показує поступове скорочення вартості необоротних активів підприємства. У 2021 році їх вартість становила 2 408,3 тис. грн, а у 2025 році - 1 025,6 тис. грн. Це вказує на поступове зношення основних засобів та недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази підприємства [10, 28].

Водночас у структурі активів спостерігається зростання оборотних активів. Якщо у 2021 році їх обсяг становив 212,9 тис. грн, то у 2025 році - 1 093,4 тис. грн. Найбільше зростання відбулося за рахунок запасів та інших оборотних активів.

Негативним фактором є низький обсяг грошових коштів. У 2024 році грошові кошти на кінець року взагалі були відсутні, а у 2025 році їх обсяг становив лише 16,6 тис. грн. Це характеризує обмежені можливості підприємства щодо швидкого погашення поточних зобов'язань та може негативно впливати на рівень платоспроможності.

Низькі показники ліквідності свідчать про необхідність посилення фінансового контролю та вдосконалення системи управління грошовими потоками підприємства [17, 27].

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності підприємства

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності, %	39,79	45,88	95,23	126,16	135,89
Рівень ліквідності, %	0,80	1,50	4,32	-	2,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	39,25	45,39	94,87	57,24	45,48

* Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Для забезпечення стабільного рівня платоспроможності керівництву підприємства доцільно приділяти більшу увагу плануванню витрат, контролю дебіторської заборгованості та формуванню резерву грошових коштів.

Недостатній рівень абсолютної ліквідності також вказує на обмеженість фінансових ресурсів підприємства та потребу у вдосконаленні механізмів фінансового управління.

Аналіз структури пасивів показує зменшення власного капіталу підприємства протягом досліджуваного періоду [17, 27]. Основною причиною цього є накопичення непокритого збитку. Якщо у 2021 році нерозподілений збиток становив 113,4 тис. грн, то у 2025 році він зріс до 485,2 тис. грн.

Поточні зобов’язання підприємства у 2025 році збільшилися до 804,6 тис. грн, що створює додаткове фінансове навантаження на підприємство. Найбільшу частку у структурі поточних зобов’язань становлять інші поточні зобов’язання.

Зростання поточних зобов’язань при одночасній збитковості діяльності вказує на необхідність посилення фінансового контролю та вдосконалення системи управління витратами.

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність активів (ROA), %	-17,38	-17,59	-3,35	-4,67	-9,18
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-21,83 %	-23,72 %	-5,03 %	-6,40 %	-14,81 %
Чиста маржа, %	-11,22	-12,40	-1,53	-1,76	-2,88

* Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Аналіз показників ліквідності показує поступове покращення здатності підприємства покривати поточні зобов’язання оборотними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 39,79 % у 2021 році до 135,89 % у 2025 році. Разом із тим показники абсолютної ліквідності залишаються низькими через недостатній обсяг грошових коштів.

Показники рентабельності протягом усього періоду мають від’ємне значення, що пояснюється збитковістю діяльності підприємства. Це свідчить про недостатню ефективність використання активів і власного капіталу.

Система управління ТОВ «Міленіум Тренд» формується з урахуванням невеликого масштабу діяльності підприємства, стабільної чисельності персоналу та необхідності швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. За наданими даними, у 2021-2025 роках кількість працівників підприємства залишалася незмінною та становила 7 осіб. Це свідчить про компактність управлінської моделі, у якій більшість рішень приймається централізовано, а функції розподіляються між обмеженою кількістю відповідальних працівників.

Проведений аналіз фінансових результатів підтвердив нестабільність доходів підприємства та наявність збитковості протягом досліджуваного періоду. Така ситуація підтверджує недостатню ефективність контролю витрат і потребу у вдосконаленні фінансового планування. Для покращення результатів діяльності підприємству необхідно посилити контроль за використанням ресурсів, плануванням грошових потоків та організацією управлінських процесів.

Проведений аналіз показав, що підприємство має стабільні обсяги діяльності та постійний кадровий склад, однак фінансовий стан підприємства потребує покращення через збитковість діяльності та недостатній рівень ліквідності. Така модель управління дозволяє мінімізувати адміністративні витрати та забезпечує оперативність прийняття рішень, однак одночасно створює значне навантаження на керівника підприємства.

Важливою особливістю системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» є збереження стабільної чисельності персоналу протягом 2021 – 2025 років.

Незмінна кількість працівників характеризує стабільність кадрового складу та відсутність значних структурних змін на підприємстві. Разом із тим це також може свідчити про обмежені можливості розширення діяльності та недостатній рівень кадрового потенціалу для забезпечення подальшого розвитку підприємства.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Міленіум Тренд»

*Побудовано автором на основі даних підприємства

Дослідження системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» показує, що підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка є найбільш поширеною серед малих підприємств. Така структура забезпечує централізоване управління діяльністю підприємства, чіткий розподіл повноважень та відповідальності між працівниками, а також оперативність прийняття управлінських рішень.

Особливістю системи управління підприємства є висока концентрація управлінських функцій у керівника підприємства. Директор виконує не лише функції стратегічного управління, але й бере участь у вирішенні значної кількості поточних операційних питань, що пов’язано з невеликою чисельністю персоналу підприємства.

Наведена структура управління демонструє, що підприємство має достатньо компактну систему управління, у якій відсутні складні ієрархічні рівні. Це дозволяє скоротити час передачі інформації між працівниками та забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Міленіум Тренд» показує, що для підприємства характерний достатньо високий рівень централізації управління. Більшість управлінських рішень приймається безпосередньо керівником підприємства, який координує фінансову, виробничу та організаційну діяльність товариства.

Такий підхід забезпечує оперативність управління та дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Разом із тим висока концентрація управлінських функцій у керівника створює значне навантаження на систему управління та ускладнює процес делегування повноважень. В умовах зростання обсягів діяльності підприємства надмірна централізація може негативно впливати на швидкість виконання окремих управлінських процесів, ефективність внутрішніх комунікацій та координацію

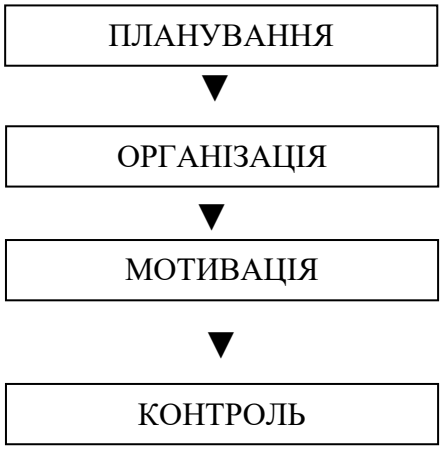


Рис. 2.2 Основні функції системи управління ТОВ «Міленіум Тренд»

* Побудовано автором на основі [6, 15, 20]

Дослідження системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» показує, що підприємство використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка є найбільш поширеною серед малих підприємств. Така структура забезпечує централізоване управління діяльністю підприємства, чіткий розподіл

повноважень та відповідальності між працівниками, а також оперативність прийняття управлінських рішень.

Організаційна функція забезпечує координацію роботи працівників, розподіл функціональних обов'язків та організацію взаємодії між окремими напрямами діяльності підприємства [15].

Мотивація персоналу реалізується переважно через систему матеріального стимулювання працівників. Враховуючи невелику чисельність персоналу, значне значення також має підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Контрольна функція спрямована на аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, контроль виконання планових показників та оцінку ефективності використання ресурсів.



Рис. 2.3. Процес прийняття управлінських рішень в ТОВ «Міленіум Тренд»

Процес прийняття управлінських рішень у ТОВ «Міленіум Тренд» має централізований характер. Основні рішення приймаються директором

підприємства на основі аналізу фінансово-економічних показників діяльності, оцінки ринкової ситуації та внутрішніх потреб підприємства.

Першим етапом процесу прийняття управлінських рішень є виявлення проблеми та аналіз ситуації, що склалася на підприємстві. Після цього здійснюється збір необхідної інформації, аналізуються можливі варіанти вирішення проблеми та оцінюються потенційні наслідки прийняття відповідних рішень.

Важливою особливістю системи управління підприємством є високий рівень оперативності прийняття рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати діяльність підприємства до ринкових умов.

Разом із тим відсутність окремих аналітичних підрозділів та системи стратегічного планування обмежує можливості підприємства щодо довгострокового прогнозування розвитку та управління ризиками.

Кадрове забезпечення є одним із ключових елементів ефективного функціонування системи управління підприємством. Протягом 2021 – 2025 років чисельність персоналу ТОВ «Міленіум Тренд» залишалася стабільною та становила 7 осіб.

Стабільність кадрового складу підтверджує відсутність значної плинності кадрів та підтримання стабільного функціонування підприємства. Разом із тим невелика чисельність працівників обмежує можливості розподілу управлінських функцій та спеціалізації персоналу.

На підприємстві відсутні окремі структурні підрозділи управління персоналом, маркетингу та стратегічного розвитку. Значна частина цих функцій виконується безпосередньо директором або розподіляється між іншими працівниками підприємства.

Така система управління є ефективною для малого підприємства, однак у перспективі розвитку підприємства може виникнути потреба у розширенні кадрового складу та удосконаленні організаційної структури управління [31, 35].

Ефективність функціонування системи управління підприємством значною мірою залежить від рівня інформаційного забезпечення та швидкості обробки інформації. У ТОВ «Міленіум Тренд» інформаційне забезпечення управління базується на використанні електронного документообігу, автоматизованого бухгалтерського обліку та цифрових засобів комунікації.

Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємству забезпечувати оперативний контроль фінансових показників, організовувати облік товарних запасів та підтримувати ефективну взаємодію між працівниками.

Разом із тим рівень автоматизації управлінських процесів залишається обмеженим, що пов’язано з невеликими масштабами діяльності підприємства та обмеженими фінансовими можливостями.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи управління є подальше впровадження цифрових технологій, автоматизація управлінського обліку та використання сучасних систем аналізу фінансової інформації [11, 29].

Важливим елементом ефективного функціонування системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» є організація внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Саме якість комунікаційних процесів визначає швидкість передачі інформації, оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища та ефективність координації діяльності працівників.

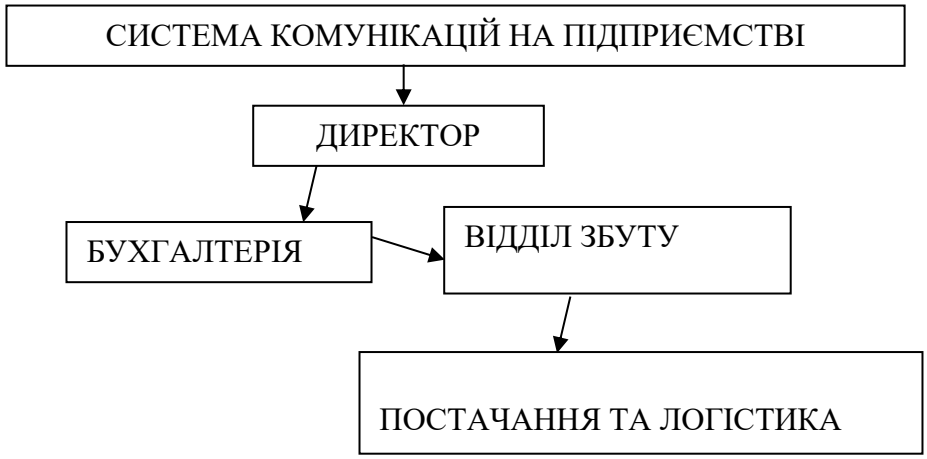


Рис. 2.4. Система комунікацій на ТОВ «Міленіум Тренд»

Для ТОВ «Міленіум Тренд» характерна відносно проста система комунікацій, що пояснюється невеликою чисельністю персоналу та компактною

організаційною структурою управління. Передача управлінської інформації здійснюється переважно безпосередньо між керівником підприємства та працівниками, що дозволяє мінімізувати ризик спотворення інформації та забезпечує високий рівень контролю за виконанням управлінських рішень.

Основними каналами внутрішніх комунікацій на підприємстві є службові повідомлення, електронна пошта, телефонний зв'язок та безпосереднє усне спілкування між працівниками. Завдяки невеликій кількості персоналу підприємство має можливість забезпечувати швидкий обмін інформацією між усіма учасниками управлінського процесу.

В свою чергу недостатній рівень формалізації внутрішніх комунікацій може створювати ризики втрати інформації або виникнення помилок у процесі виконання управлінських рішень. У зв'язку з цим важливим напрямом удосконалення системи управління є розвиток електронного документообігу та впровадження сучасних цифрових засобів комунікації.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що для ТОВ «Міленіум Тренд» характерний переважно авторитарний стиль управління з окремими елементами демократичного підходу.

Основні управлінські рішення приймаються директором підприємства, який контролює діяльність працівників, визначає напрями розвитку підприємства та здійснює координацію основних бізнес-процесів.



Рис. 2.5. Особливості стилю управління ТОВ «Міленіум Тренд»

Перевагою такого стилю управління є можливість швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, підтримання дисципліни та забезпечення високого рівня контролю за діяльністю підприємства.

Разом із тим надмірна централізація управління може негативно впливати на розвиток ініціативності працівників та обмежувати можливості делегування повноважень. У перспективі розвитку підприємства доцільним є поступове впровадження елементів демократичного стилю управління та розширення участі працівників у процесі прийняття управлінських рішень [33, 35].

Одним із ключових напрямів системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» є управління фінансовими ресурсами. Саме ефективність фінансового менеджменту визначає рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

Протягом 2021 – 2025 років підприємство функціонувало в умовах збиткової діяльності, що негативно впливало на структуру капіталу та фінансові можливості підприємства.

На графіку відображено зміну обсягу власного капіталу, активів та поточних зобов'язань підприємства протягом 2021 – 2025 років. Аналіз свідчить про поступове скорочення власного капіталу підприємства, що пов'язано зі збитковістю діяльності та негативним фінансовим результатом.

стійкість.

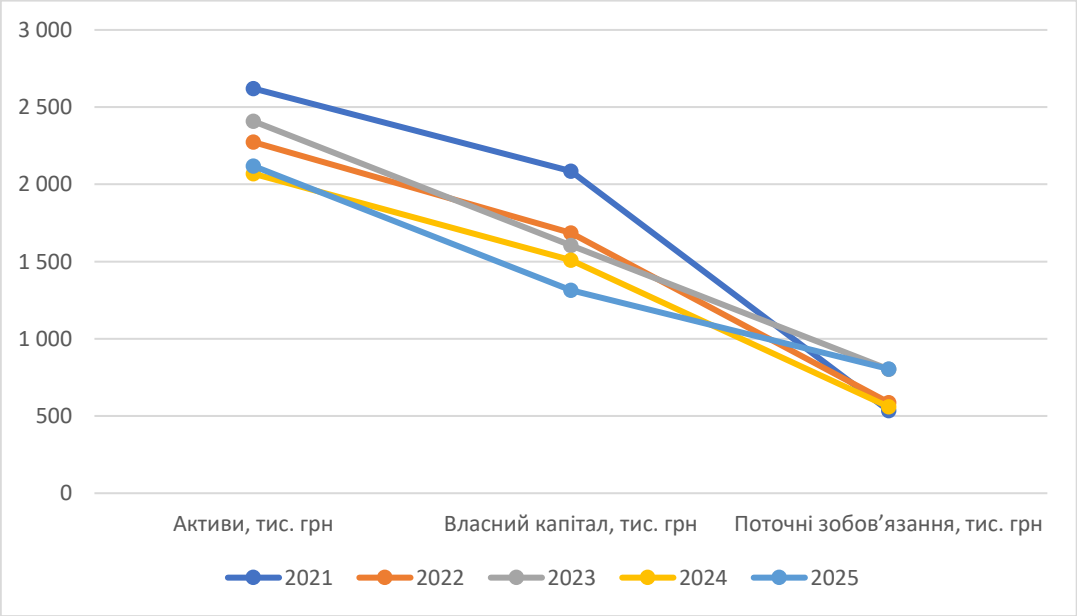


Рис. 2.6. Динаміка фінансових ресурсів ТОВ «Міленіум Тренд»

*Побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Одночасно спостерігається збільшення поточних зобов'язань, що свідчить про підвищення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування.

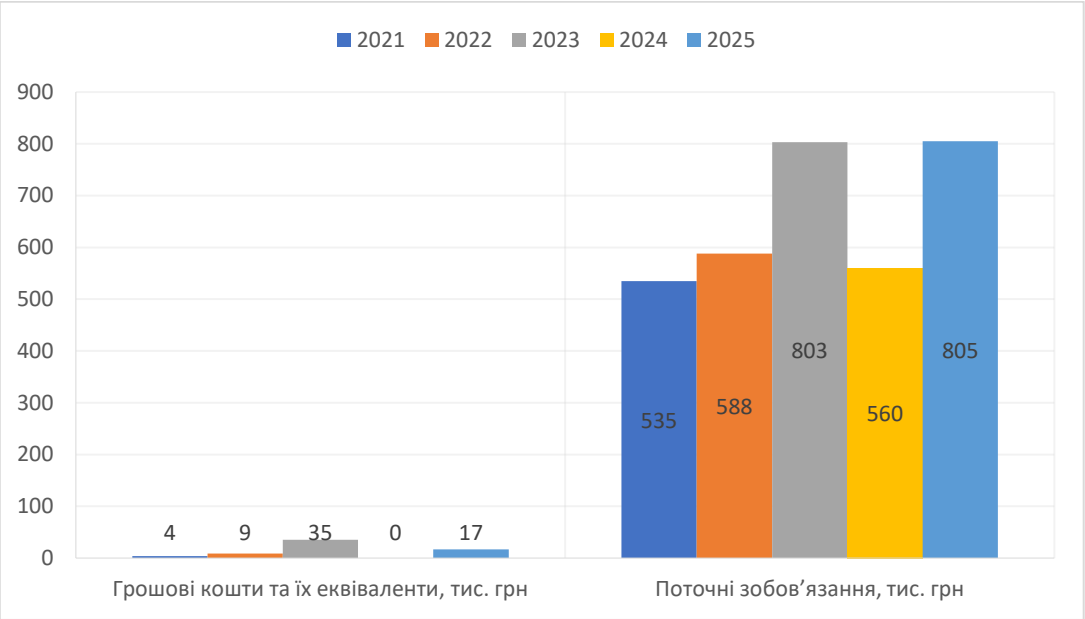


Рис. 2.7. Співвідношення грошових коштів і поточних зобов'язань ТОВ «Міленіум Тренд»

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Водночас підприємство продовжує підтримувати достатній рівень активів, що дозволяє забезпечувати поточну господарську діяльність та підтримувати фінансову

Наведений графік демонструє співвідношення грошових коштів підприємства та поточних зобов'язань. Протягом досліджуваного періоду обсяг грошових коштів залишався незначним, що негативно впливало на рівень абсолютної ліквідності підприємства.

Найвищий обсяг грошових коштів спостерігався у 2023 році, однак навіть у цей період підприємство мало суттєво більший обсяг поточних зобов'язань.

Це свідчить про необхідність посилення контролю за грошовими потоками та вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

Одним із важливих напрямів оцінки системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» є аналіз управління оборотними активами підприємства, оскільки саме

вони забезпечують безперервність господарської діяльності, підтримання ліквідності та виконання поточних фінансових зобов'язань.

Ефективне управління оборотними активами передбачає раціональне використання грошових коштів, оптимізацію товарних запасів, контроль дебіторської заборгованості та підтримання достатнього рівня платоспроможності підприємства.

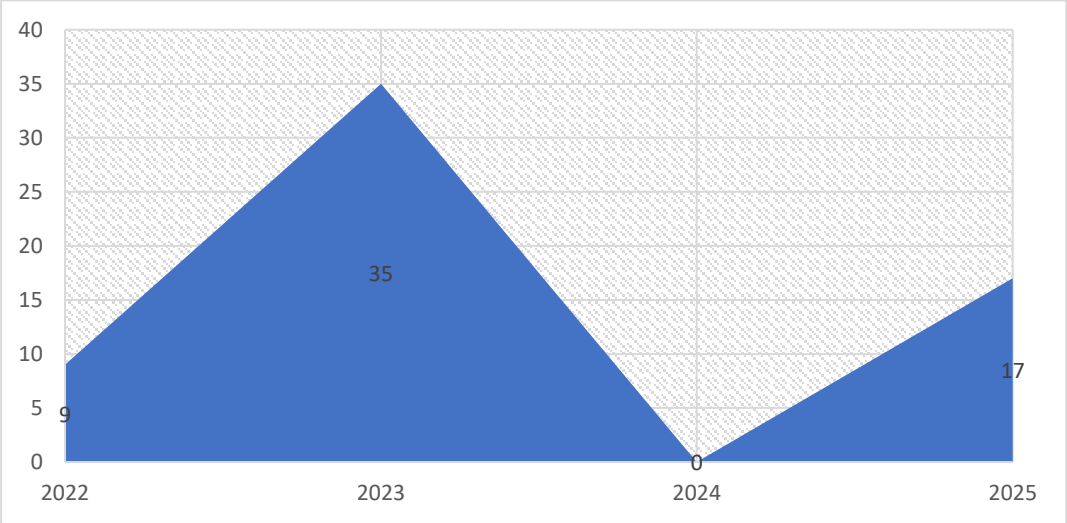


Рис. 2.8. Динаміка грошових коштів підприємства

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Проведений аналіз свідчить про те, що протягом 2021 – 2025 років підприємство функціонувало в умовах обмеженого обсягу грошових ресурсів.

Наведені показники свідчать про нестабільність обсягу грошових коштів підприємства. У 2021 році їх обсяг становив лише 4 тис. грн, у 2022 році - 9 тис. грн, а у 2023 році підприємству вдалося збільшити обсяг грошових коштів до 35 тис. грн.

Разом із тим навіть максимальний рівень грошових ресурсів залишався недостатнім для забезпечення високого рівня абсолютної ліквідності. Це свідчить про обмежені можливості підприємства щодо оперативного погашення поточних зобов'язань.

У 2025 році обсяг грошових коштів становив 17 тис. грн, що також є недостатнім для забезпечення належного рівня фінансової безпеки підприємства.

Недостатній рівень грошових ресурсів негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та підвищує ризик виникнення проблем із платоспроможністю.

У сучасних умовах господарювання ліквідність підприємства є одним із ключових показників ефективності системи управління. Саме ліквідність визначає здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність господарської діяльності.

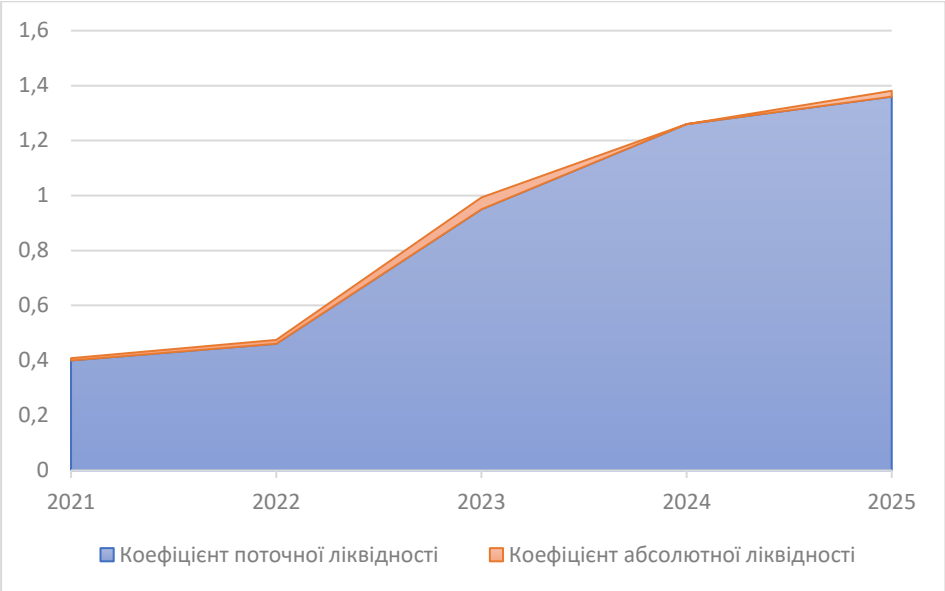


Рис. 2.9. Динаміка показників ліквідності

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Для оцінки рівня ліквідності ТОВ «Міленіум Тренд» доцільно проаналізувати динаміку коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Позитивною тенденцією є поступове зростання коефіцієнта поточної ліквідності. Якщо у 2021 році його значення становило 39,79 %, то у 2025 році показник досяг 135,89 %.

Зростання коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про підвищення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Це позитивно характеризує систему управління оборотними коштами підприємства. Разом із тим показники абсолютної ліквідності залишаються критично низькими. Це означає, що підприємство має недостатній обсяг високоліквідних активів для негайного погашення поточних фінансових зобов'язань. Недостатній рівень абсолютної ліквідності є одним із найбільш проблемних аспектів системи управління фінансовими ресурсами підприємства та потребує посилення контролю за рухом грошових коштів [21].



Рис. 2.10. Динаміка чистої маржі

* Побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» (додатки А-Д)

Рентабельність є одним із найбільш важливих показників ефективності функціонування системи управління підприємством, оскільки саме вона характеризує здатність підприємства отримувати прибуток від використання наявних ресурсів. Проведений аналіз свідчить про те, що діяльність ТОВ «Міленіум Тренд» протягом 2021 – 2025 років залишалася нерентабельною.

Найнижчий рівень чистої маржі був зафіксований у 2022 році та становив -12,40 %. Це свідчить про значний рівень витрат підприємства та недостатню

ефективність управління фінансовими ресурсами. У 2023 році спостерігалося покращення ситуації та скорочення рівня збитковості до -1,53 %, однак уже у 2025 році чиста маржа знову погіршилася до -2,88 %. Для комплексної оцінки системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» доцільно визначити основні сильні та слабкі сторони управлінської діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони системи управління

Сильні сторони системи управління	Характеристика	Слабкі сторони системи управління	Характеристика
Простота організаційної структури	Спрощена структура управління забезпечує швидку взаємодію між працівниками та мінімізує складність координації управлінських процесів.	Збитковість діяльності	Підприємство протягом досліджуваного періоду отримувало від'ємний фінансовий результат через перевищення витрат над доходами.
Оперативність прийняття управлінських рішень	Невелика кількість рівнів управління дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та виробничі потреби підприємства.	Низький рівень ліквідності	Недостатній обсяг грошових коштів обмежує можливості своєчасного погашення поточних зобов'язань підприємства.
Невеликі адміністративні витрати	Компактна система управління сприяє зменшенню витрат на утримання адміністративного персоналу та управлінського апарату.	Висока централізація управління	Значна частина управлінських функцій зосереджена у керівника підприємства, що створює надмірне навантаження на систему управління.
Стабільність кадрового складу	Підприємство характеризується відсутністю значної плинності кадрів та стабільною чисельністю працівників.	Обмеженість кадрових ресурсів	Невелика кількість працівників ускладнює розподіл функціональних обов'язків та делегування управлінських функцій.
Гнучкість управління	Підприємство має можливість швидко адаптувати управлінські рішення відповідно до змін ринкового середовища та потреб діяльності.	Недостатній рівень фінансового планування	Відсутність ефективного контролю витрат і планування грошових потоків негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

* Складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» [24]

До основних сильних сторін системи управління підприємства належать оперативність прийняття рішень, стабільність кадрового складу та невисокий рівень адміністративних витрат. Серед слабких сторін необхідно виділити збитковість діяльності підприємства, недостатній рівень ліквідності, високу залежність від керівника та обмеженість кадрового потенціалу. Проведений нами аналіз свідчить про те, що система управління ТОВ «Міленіум Тренд» забезпечує підтримання поточної діяльності підприємства, однак потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних умов господарювання [33, 34].

Важливим елементом аналізу системи управління підприємства є оцінка його позицій у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.6

Основні конкуренти ТОВ «Міленіум Тренд» на ринку дерев'яної тари

Підприємство	**Основний напрям діяльності**	**Конкурентні переваги**	**Потенційний вплив на позиції ТОВ «Міленіум Тренд»**
ТОВ «ОБУХІВТАРА»	Виробництво дерев'яної тари та пакувальної продукції	Наявність виробничих потужностей та стабільна присутність на ринку	Посилення конкуренції у сегменті виробництва стандартної дерев'яної тари
ТОВ «ЕКО-ПАЛЕТ»	Виробництво палет та дерев'яної упаковки	Орієнтація на палетну продукцію та роботу з оптовими замовниками	Конкуренція у сфері постачання дерев'яних піддонів та пакувальної продукції
ТОВ «ЕКОЛІС ТРЕЙД»	Виробництво та реалізація дерев'яної тари	Гнучкість у роботі з клієнтами та широкий асортимент продукції	Формування конкурентного середовища у регіональному сегменті ринку
ПП «УКРПАЛЕТА»	Виробництво палет та дерев'яної тари	Спеціалізація на виготовленні транспортної тари	Конкуренція у сфері забезпечення підприємств транспортною упаковкою
ТОВ «ЄВРОВУДЕКС»	Виробництво пакувальної продукції з деревини	Орієнтація на виробництво дерев'яної упаковки різного призначення	Підвищення рівня конкуренції на ринку пакувальної продукції

*Складено автором на основі офіційної інформації підприємства, фінансової звітності ТОВ «Міленіум Тренд» та аналітичних матеріалів [22, 23, 24].

Проведений аналіз конкурентного середовища показує, що ТОВ «Міленіум Тренд» функціонує в умовах достатньо високої конкуренції у сфері виробництва дерев'яної тари та пакувальної продукції. Основними конкурентними факторами у даній сфері є рівень цін, якість продукції, швидкість виконання замовлень, стабільність постачання та ефективність системи управління підприємством [14, 16].

Конкурентні позиції ТОВ «Міленіум Тренд» значною мірою залежать від здатності підприємства забезпечувати ефективний контроль витрат, підтримувати стабільність виробничих процесів та швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Водночас збитковість діяльності та обмежені фінансові ресурси можуть негативно впливати на можливості підприємства щодо посилення своїх ринкових позицій.

Перевагою підприємства є компактна система управління та можливість оперативного прийняття управлінських рішень. Разом із тим високий рівень централізації управління та недостатній рівень фінансової стійкості створюють певні обмеження для розвитку підприємства в конкурентному середовищі.У другому розділі було проведено аналіз фінансово-економічного стану та особливостей системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» на основі фінансової звітності за 2021 – 2025 роки.

Проведений аналіз показав, що підприємство протягом усього досліджуваного періоду залишалося збитковим. Основною причиною цього є перевищення витрат над доходами.

Незважаючи на зростання доходів у 2023 та 2025 роках, підприємству не вдалося забезпечити позитивний фінансовий результат. Крім того, проблемою залишається низький рівень абсолютної ліквідності та поступове зростання поточних зобов'язань. Водночас позитивним фактором є зростання оборотних активів і покращення коефіцієнта поточної ліквідності у 2024 – 2025 роках.

Отже, система управління підприємством потребує вдосконалення у частині фінансового контролю, управління витратами, планування грошових потоків та розподілу управлінських функцій [25, 26, 28].

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

За результатами проведеного аналізу встановлено, що діюча система управління ТОВ «Міленіум Тренд» потребує вдосконалення окремих функціональних елементів. Найбільший вплив на ефективність діяльності підприємства мають збитковість, обмеженість фінансових ресурсів, висока концентрація управлінських функцій та недостатня увага до фінансового планування [25, 26].

Виявлені проблеми потребують впровадження комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління підприємством, підвищення ефективності контролю витрат та покращення фінансових результатів діяльності [1, 3].

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності системи управління є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства, стабільності його діяльності та покращення фінансових результатів [21]. Саме тому для ТОВ «Міленіум Тренд» важливого значення набуває розробка напрямів удосконалення системи управління підприємством.

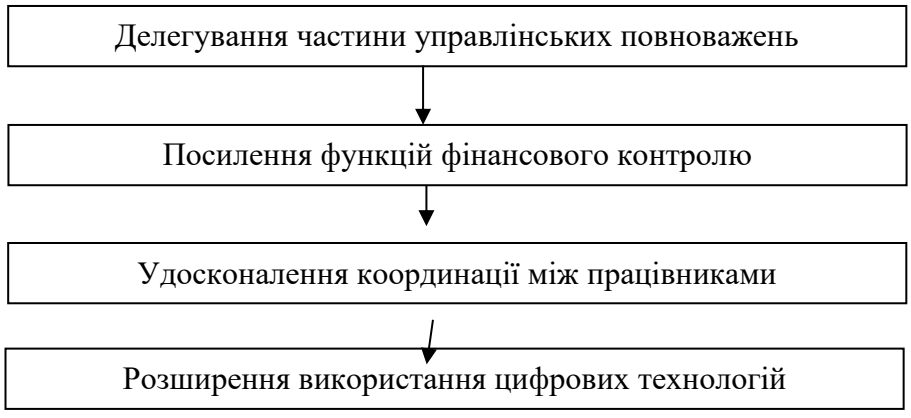


Рис. 3.1. Напрями вдосконалення організаційної структури ТОВ «Міленіум Тренд»

Побудовано автором на основі [15, 19, 28]

Одним із основних напрямів удосконалення системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» є оптимізація організаційної структури управління. Проведений аналіз показав, що на підприємстві спостерігається високий рівень централізації управління, у результаті чого значна кількість управлінських функцій зосереджується безпосередньо у директора підприємства.

Така ситуація призводить до перевантаження керівника, ускладнює процес стратегічного управління та знижує ефективність контролю за окремими напрямами діяльності підприємства. У зв’язку з цим доцільним є поступове делегування частини управлінських функцій іншим працівникам підприємства.

Доцільним також є розширення функціональних обов’язків працівників у сфері аналізу результатів діяльності підприємства та планування господарських процесів. Це дозволить підвищити ефективність управлінських рішень та покращити координацію роботи структурних елементів підприємства.

Проведений аналіз показав, що однією з найбільш проблемних сфер діяльності підприємства є управління фінансовими ресурсами. Незважаючи на позитивну динаміку доходу, підприємство протягом досліджуваного періоду залишалося збитковим.

У зв’язку з цим одним із ключових напрямів удосконалення системи управління має стати підвищення ефективності фінансового менеджменту та оптимізація структури витрат підприємства.

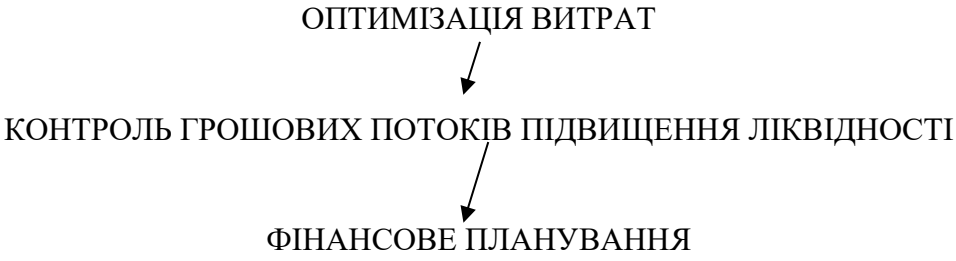


Рис. 3.2. Основні напрями управління фінансами ТОВ «Міленіум Тренд»

Побудовано автором на основі [17, 26, 28]

Насамперед підприємству доцільно посилити контроль за витратами та впровадити систему регулярного аналізу фінансових показників. Особливу увагу необхідно приділити контролю адміністративних витрат, оптимізації витрат на постачання та ефективності використання оборотних активів.

Основною проблемою ТОВ «Міленіум Тренд» є перевищення витрат над доходами, що призводить до формування збитку протягом усього досліджуваного періоду. Тому першочерговим напрямом удосконалення системи управління має стати посилення контролю витрат.

Для цього підприємству доцільно запровадити щомісячний аналіз структури витрат із визначенням найбільш витратних напрямів діяльності. Особливу увагу необхідно приділити контролю виробничих витрат, витрат на закупівлю матеріалів та адміністративних витрат.

Регулярний аналіз витрат дозволить своєчасно виявляти неефективні витрати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Для покращення ліквідності підприємству доцільно забезпечити більш ефективне управління грошовими потоками, прискорити оборотність коштів та посилити контроль за поточними зобов’язаннями [24].

Важливим напрямом удосконалення системи управління є покращення планування грошових потоків підприємства. Аналіз показав, що обсяг грошових коштів ТОВ «Міленіум Тренд» залишається низьким, що негативно впливає на рівень абсолютної ліквідності підприємства.

Для покращення фінансового стану підприємству доцільно посилити контроль за строками розрахунків із контрагентами, скоротити період погашення дебіторської заборгованості та забезпечити більш ефективне планування поточних платежів.

Це дозволить знизити ризик дефіциту грошових коштів та підвищити платоспроможність підприємства. Цифровізація управлінських процесів є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності підприємства. Проведений аналіз показав, що рівень автоматизації управлінських процесів у ТОВ «Міленіум Тренд» залишається недостатнім.

У зв’язку з цим важливим напрямом розвитку системи управління є впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизація окремих управлінських функцій.

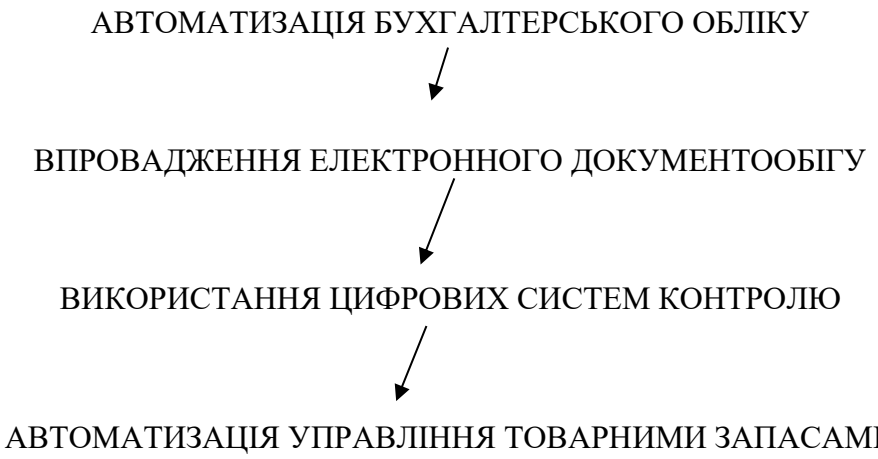


Рис. 3.3. Напрями цифровізації системи управління ТОВ «Міленіум Тренд»

Побудовано автором на основі [11, 29]

Використання сучасних інформаційних технологій дозволить підприємству підвищити швидкість обробки інформації, зменшити кількість помилок у процесі обліку та покращити якість управлінських рішень.

Крім того, автоматизація управлінських процесів сприятиме підвищенню ефективності контролю за фінансовими показниками та оптимізації роботи персоналу підприємства.

Важливим елементом удосконалення кадрової політики ТОВ «Міленіум Тренд» є формування ефективного механізму управління персоналом, який буде спрямований на підвищення продуктивності праці, покращення координації роботи працівників та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Аналіз системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» показав високий рівень централізації управлінських функцій. Значна частина рішень приймається безпосередньо керівником підприємства, що може створювати надмірне навантаження на систему управління.

Для підвищення ефективності управлінських процесів доцільно чіткіше розподілити функціональні обов’язки між працівниками та частково делегувати окремі організаційні функції.

Це дозволить покращити координацію роботи, прискорити процес прийняття рішень та підвищити ефективність управління підприємством.

Для ТОВ «Міленіум Тренд» особливого значення набуває необхідність удосконалення системи мотивації працівників, оскільки невелика чисельність персоналу призводить до підвищеного навантаження на кожного працівника та потребує підтримання високого рівня зацікавленості персоналу у результатах діяльності підприємства.

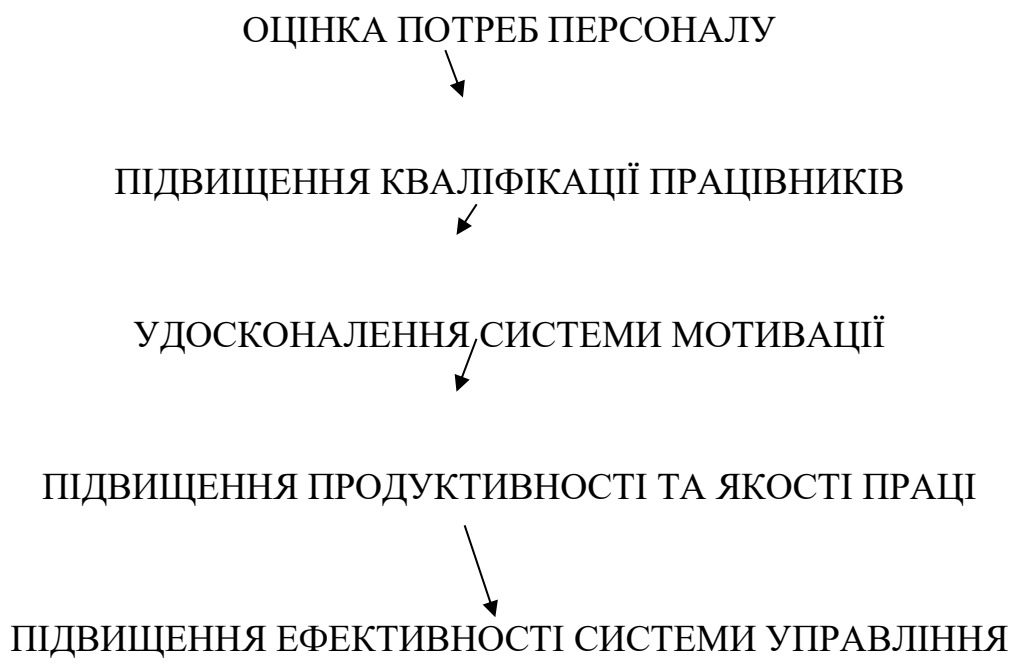


Рис. 3.4. Механізм удосконалення кадрової політики

Побудовано автором на основі [31, 32, 35]

Наведений механізм удосконалення кадрової політики дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку персоналу підприємства.

Першим етапом є визначення потреб підприємства у кадровому забезпеченні, аналіз рівня професійної підготовки працівників та оцінка ефективності виконання ними функціональних обов’язків.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Міленіум Тренд»

Напрям удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Посилення контролю витрат	Впровадження систематичного аналізу витрат та контролю використання ресурсів	Зниження рівня витрат і скорочення збитків
Удосконалення фінансового планування	Планування грошових потоків та контроль платоспроможності	Підвищення ліквідності підприємства
Делегування управлінських функцій	Розподіл окремих функцій між відповідальними працівниками	Зменшення навантаження на керівника
Покращення внутрішніх комунікацій	Посилення координації між працівниками та структурними елементами	Підвищення оперативності управління
Удосконалення системи мотивації	Використання матеріального стимулювання працівників	Підвищення продуктивності праці

Складено автором на основі [25, 28, 33]

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності системи управління підприємством та покращення фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Міленіум Тренд». Їх реалізація дозволить підвищити рівень фінансової стійкості підприємства, покращити контроль управлінських процесів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Таблиця 3.2

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Міленіум Тренд»

Показник	2025 р. (факт)	Очікуваний результат після впровадження заходів	Відхилення
Разом доходи, тис. грн	6 746,4	7 050,0	+303,6
Загальні витрати, тис. грн	6 941,0	6 600,0	-341,0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-194,6	450,0	+644,6
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	16,6	45,0	+28,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,36	1,55	+0,19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,06	+0,04

Складено на основі розрахунків автора

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління підприємством може позитивно вплинути на фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Міленіум Тренд». Очікується зростання доходів підприємства за рахунок покращення організації управлінських процесів та підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас посилення контролю витрат та вдосконалення фінансового планування дозволить скоротити загальний обсяг витрат підприємства. Це створить передумови для покращення фінансового результату та підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

Прогнозоване збільшення обсягу грошових коштів та покращення показників ліквідності характеризує можливість підвищення платоспроможності підприємства та забезпечення більш стабільного функціонування в умовах конкурентного середовища.

Для ТОВ «Міленіум Тренд» доцільним є проведення навчання працівників у сфері цифрових технологій управління, фінансового аналізу, логістики та сучасних методів організації продажів. Це дозволить підвищити рівень професійної компетентності працівників та покращити якість виконання управлінських функцій.

Особливе значення також має вдосконалення системи мотивації працівників. На підприємстві доцільно впровадити поєднання матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Матеріальне стимулювання повинно базуватися на результатах діяльності працівників та рівні виконання встановлених показників ефективності. Доцільним є впровадження системи преміювання за досягнення планових обсягів реалізації продукції, підвищення якості виконання роботи, скорочення витрат та ефективне використання ресурсів підприємства. Крім того, важливим елементом мотивації може стати застосування гнучкої системи доплат і надбавок залежно від складності виконуваних робіт та рівня професійної підготовки працівників.

Не менш важливим є розвиток нематеріальної мотивації персоналу. Для ТОВ «Міленіум Тренд» доцільним є формування сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримання ефективної внутрішньої комунікації та залучення працівників до процесу прийняття окремих управлінських рішень. Працівники повинні відчувати свою значущість для підприємства та бачити можливості професійного розвитку.

Одним із перспективних напрямів розвитку кадрової політики є організація систематичного професійного навчання працівників. У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій та змін ринкового середовища підвищення кваліфікації персоналу набуває особливого значення [29, 31]. Для підприємства доцільно організовувати навчання працівників у сфері фінансового менеджменту, логістики, цифрових систем управління та сучасних методів організації продажів.

Запровадження системи професійного розвитку персоналу дозволить підвищити рівень компетентності працівників, покращити якість виконання управлінських функцій та забезпечити більш ефективну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики є також підвищення рівня оцінювання ефективності праці персоналу. На підприємстві доцільно впровадити систему регулярного оцінювання результативності роботи працівників на основі ключових показників ефективності діяльності. Такий підхід дозволить своєчасно виявляти проблеми у роботі персоналу, визначати резерви підвищення продуктивності праці та формувати заходи щодо подальшого вдосконалення системи управління персоналом [28].

Крім того, важливого значення набуває удосконалення розподілу функціональних обов’язків між працівниками підприємства. Проведений аналіз показав, що в умовах невеликої чисельності персоналу окремі працівники виконують декілька функцій одночасно, що підвищує навантаження на персонал та може негативно впливати на ефективність виконання роботи. У зв’язку з цим

доцільним є більш чітке визначення посадових обов’язків працівників та оптимізація розподілу управлінських функцій.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Міленіум Тренд» підвищити ефективність кадрової політики, покращити якість управлінських процесів та забезпечити більш результативне функціонування системи управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства є підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення позицій підприємства на ринку. У зв’язку з цим підприємству доцільно здійснювати постійний моніторинг ринкового середовища, аналізувати діяльність конкурентів та досліджувати зміни споживчого попиту.

Важливим елементом стратегічного управління є також формування системи довгострокового планування діяльності підприємства. Для цього доцільно розробляти перспективні плани розвитку підприємства із визначенням основних цілей, очікуваних результатів та необхідних ресурсів для їх досягнення.

У процесі стратегічного планування підприємству необхідно особливу увагу приділити прогнозуванню фінансових результатів діяльності, оцінюванню можливих ризиків та формуванню заходів щодо їх мінімізації. Це дозволить підвищити рівень фінансової безпеки підприємства та забезпечити більш стабільне функціонування у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз показав, що однією з основних причин збитковості діяльності ТОВ «Міленіум Тренд» є недостатня ефективність системи управління витратами. Незважаючи на зростання доходу підприємства у 2023 – 2025 роках, темпи зростання витрат залишаються високими, що негативно впливає на рівень рентабельності діяльності.

У зв’язку з цим важливим напрямом удосконалення системи управління підприємством є впровадження більш ефективного механізму контролю та оптимізації витрат [17, 27].

Основні напрями оптимізації витрат:

- контроль адміністративних витрат;
- оптимізація витрат на постачання;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- скорочення непродуктивних витрат.

Насамперед підприємству необхідно посилити контроль адміністративних витрат та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів. Для цього доцільно проводити регулярний аналіз структури витрат, визначати найбільш витратні напрями діяльності та розробляти заходи щодо їх оптимізації.

Особливу увагу доцільно приділити управлінню витратами на постачання та логістику. Раціональна організація поставок, оптимізація транспортних витрат та вдосконалення системи управління товарними запасами дозволять підприємству скоротити рівень витрат та підвищити ефективність господарської діяльності [10, 17].

Крім того, підприємству необхідно забезпечити більш ефективний контроль за використанням матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Це дозволить підвищити продуктивність діяльності та покращити фінансові результати підприємства.

Важливим напрямом розвитку системи управління підприємством є формування ефективної системи управління ризиками.

Для ТОВ «Міленіум Тренд» основними ризиками є:

- фінансові ризики;
- ризики зниження платоспроможності;
- ризики зростання витрат;
- ризики втрати конкурентних позицій;
- ризики зниження попиту на продукцію.

У зв’язку з цим підприємству доцільно впровадити систему постійного моніторингу ризиків та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства [26].

Важливим елементом управління ризиками є своєчасне виявлення проблемних аспектів діяльності підприємства та формування заходів щодо їх

усунення. Для цього підприємству доцільно здійснювати регулярний аналіз фінансових показників, контролювати рівень ліквідності та оцінювати ефективність використання ресурсів [17, 27].

Запровадження системи управління ризиками дозволить ТОВ «Міленіум Тренд» підвищити рівень фінансової безпеки, зменшити негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечити більш стабільний розвиток підприємства [25, 26].

Одним із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства є вдосконалення управління запасами. Надмірний обсяг запасів може призводити до уповільнення оборотності коштів та зростання витрат на зберігання.

Підприємству доцільно здійснювати регулярний аналіз потреб у матеріалах і готовій продукції, що дозволить уникнути надлишкового накопичення запасів та покращити використання оборотних активів [10, 17].

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» дозволить забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення основних фінансово-економічних показників.

У результаті запропонованих заходів очікується:

- підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами;
- покращення показників ліквідності та фінансової стійкості;
- скорочення рівня витрат підприємства;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- покращення координації управлінських процесів;
- підвищення рівня автоматизації управління;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [14, 28].

Крім того, удосконалення системи управління дозволить підприємству більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечити стабільність господарської діяльності та сформувати основу для подальшого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У процесі дослідження було встановлено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідним є комплексне вдосконалення системи управління, яке повинно охоплювати організаційну структуру, систему фінансового менеджменту, кадрову політику, управління ризиками та процеси стратегічного планування [15, 19, 26, 28].

Нами було обґрунтовано доцільність оптимізації організаційної структури підприємства шляхом більш ефективного розподілу управлінських функцій та поступового делегування окремих повноважень. Це дозволить зменшити рівень перевантаження керівника підприємства, покращити координацію діяльності працівників та підвищити ефективність управлінських рішень.

У третьому розділі було запропоновано напрями вдосконалення системи управління ТОВ «Міленіум Тренд». Основну увагу приділено проблемам, виявленим у процесі аналізу фінансово-економічного стану підприємства, а саме: збитковості діяльності, недостатньому рівню ліквідності, високому рівню витрат та централізації управлінських функцій.

Для покращення фінансового стану підприємству рекомендовано посилити контроль витрат, удосконалити планування грошових потоків, покращити управління запасами та більш чітко розподілити функціональні обов’язки між працівниками.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, покращити фінансові результати діяльності та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило встановити, що система управління виступає визначальним чинником забезпечення результативності діяльності підприємства. Ефективність управлінських процесів безпосередньо впливає на використання ресурсів, фінансову стійкість та можливості розвитку підприємства.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Міленіум Тренд» за 2021–2025 роки показав нестабільність фінансових результатів діяльності підприємства. Незважаючи на зростання доходів у 2023 та 2025 роках, підприємство протягом усього досліджуваного періоду залишалося збитковим.

У 2025 році доходи підприємства становили 6 746,4 тис. грн, а чистий збиток - 194,6 тис. грн. Основною причиною від'ємного фінансового результату є перевищення витрат над доходами. Це свідчить про необхідність посилення фінансового контролю та вдосконалення системи управління витратами.

Проведений аналіз ліквідності показав поступове покращення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами. Водночас обсяг грошових коштів залишається низьким, що негативно впливає на рівень абсолютної ліквідності та платоспроможності підприємства.

Дослідження системи управління ТОВ «Міленіум Тренд» показало високий рівень централізації управлінських функцій. Значна частина управлінських рішень приймається безпосередньо керівником підприємства, що створює додаткове навантаження на систему управління.

Для підвищення ефективності діяльності підприємству рекомендовано посилити контроль витрат, удосконалити планування грошових потоків, покращити управління запасами та більш чітко розподілити функціональні обов'язки між працівниками.

Проведене нами дослідження встановило, що ефективне функціонування системи управління є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Від

якості управлінських рішень залежить рівень використання ресурсного потенціалу, конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури.

ТОВ «Міленіум Тренд» потребує впровадження більш сучасних підходів до управління, посилення стратегічного планування та підвищення рівня інформаційного забезпечення управлінських процесів. Особливу увагу доцільно приділити автоматизації окремих управлінських функцій, удосконаленню системи внутрішніх комунікацій та підвищенню ефективності контролю за використанням фінансових ресурсів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить покращити фінансові результати діяльності підприємства, підвищити ефективність управлінських процесів та зміцнити фінансову стійкість ТОВ «Міленіум Тренд».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз.* 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.

2. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки).* Харків : НТУ «ХПИ». 2017. № 24(1246). С. 44–47.

3. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2*. С. 50–53.

4. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 187–190.

5. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. *Економічний вісник* Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.

6. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навчальний підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 312 с.

7. Селезньова Г. О., Іполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. № 38. URL: http://www.marketinfr.od.ua/uk/20208.

8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2017. 608 с. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.

9. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 396 с.

10. Гриньова В. М. Організація виробництва : підручник. Харків :

ІНЖЕК, 2017. 582 с.

11. Жаворонок А. В. Сучасні підходи до управління підприємством в умовах цифровізації економіки. *Економіка та держава.* 2021. № 4. С. 57– 61.

12. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

13. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2016. 406 с.

14. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 245 с.

15. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2020. 680 с.

16. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 600 с.

17. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.

18. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 360 с.

19. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2020. 544 с.

20. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2019. 687 с.

21. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV.

22. Державна служба статистики України. URL: https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny

23. Опендатабот: сервіс моніторингу реєстраційних даних компаній. URL: https://opendatabot.ua/c/32041320

24. Фінансова звітність ТОВ «Міленіум Тренд» за 2021 – 2025 роки.

25. Кривов'язюк І. В. Управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Економічний форум.* 2020. № 2. С. 112– 118.

26. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 824 с.

27. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 747 с.

28. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2020. 600 с.

29. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка України.* 2021. № 6. С. 45– 53

30. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України.* 2017. No3(664). С. 20–34

31. Жуковська В., Миколайчук І., Леонтьєва А., Абраменко Д. *Оцінка лояльності персоналу та її вплив на результати бізнесу в умовах воєнного стану.* Економічні горизонти. 2024. No 4 (29). С. 113–124.

32. Жуковська В.М., Силкіна Ю.О., Миколайчук І.П. Гейміфікація як диджитал технологія в HR-менеджменті. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки».* 2023. № 5. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5-8872

33. Заєць М., Мірошниченко О., Скальська А. Шляхи удосконалення системи управління підприємством. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом.* 2024. С. 116–122

34. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/ journal/article/view/539

35. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812

36. Силкіна Ю. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 5 (69). С. 574-578

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту	25.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	ЮРІЄВ РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	7

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	1 362,40	1 025,60
первісна вартість	1011	5 699,30	5 721,30
знос	1012	4 336,90	4 695,70
Інші необоротні активи	1090	0,00	-
Усього за розділом I	1095	1 362,40	1 025,60
II. Оборотні активи Запаси	1100	386,20	727,50
Поточна дебіторська заборгованість	1155	246,60	248,20
Г роші та їх еквіваленти	1165	-	16,60
Інші оборотні активи	1190	74,20	101,10
Усього за розділом II	1195	707,00	1 093,40
Баланс	1300	2 069,40	2 119,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 799,60	1 799,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-290,60	-485,20
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Усього за розділом I	1495	1 509,00	1 314,40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	-
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	163,60	163,60
розрахунками з бюджетом	1620	33,40	25,40
розрахунками зі страхування	1625	6,50	-
розрахунками з оплати праці	1630	22,70	24,20
Інші поточні зобов'язання	1690	334,20	591,40
Усього за розділом III	1695	560,40	804,60
Баланс	1900	2 069,40	2 119,00

Продовження Додатку А

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 746,40	5 490,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 790,30	3 630,40
Інші витрати	2165	2 150,70	1 956,50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	6 746,40	5 490,30
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	6 941,00	5 586,90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-194,60	-96,60
Податок на прибуток	2300	-	0,00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-194,60	-96,60

Додаток Б

Дата звіту	11.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	ЮРІЄВ РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	7

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	1 643,80	1 362,40
первісна вартість	1011	5 611,00	5 699,30
знос	1012	3 967,20	4 336,90
Інші необоротні активи	1090	0,00	-
Усього за розділом I	1095	1 643,80	1 362,40
II. Оборотні активи Запаси	1100	2,90	386,20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	610,10	246,60
Г роші та їх еквіваленти	1165	34,70	-
Інші оборотні активи	1190	117,40	74,20
Усього за розділом II	1195	765,10	707,00
Баланс	1300	2 408,90	2 069,40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 799,60	1 799,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-194,10	-290,60
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Усього за розділом I	1495	1 605,50	1 509,00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	-
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	163,60	163,60
розрахунками з бюджетом	1620	28,50	33,40
розрахунками зі страхування	1625	5,60	6,50
розрахунками з оплати праці	1630	20,40	22,70
Інші поточні зобов'язання	1690	585,30	334,20
Усього за розділом III	1695	803,40	560,40
Баланс	1900	2 408,90	2 069,40

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 490,30	5 289,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 630,40	4 246,40
Інші доходи	2160	-	781,40
Інші витрати	2165	1 956,50	1 905,40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5 490,30	6 071,10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	5 586,90	6 151,80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-96,60	-80,70
Податок на прибуток	2300	-	0,00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-96,60	-80,70

Додаток В

Дата звіту	15.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ЮРІЄВ РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	7

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2 004,30	1 643,80
первісна вартість	1011	5 611,00	5 611,00
знос	1012	3 606,70	3 967,20
Інші необоротні активи	1090	0,00	-
Усього за розділом I	1095	2 004,30	1 643,80
II. Оборотні активи Запаси	1100	2,90	2,90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	179,00	610,10
Г роші та їх еквіваленти	1165	8,80	34,70
Інші оборотні активи	1190	79,00	117,40
Усього за розділом II	1195	269,70	765,10
Баланс	1300	2 274,00	2 408,90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 799,60	1 799,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-113,40	-194,10
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Усього за розділом I	1495	1 686,20	1 605,50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	-
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	165,70	163,60
розрахунками з бюджетом	1620	36,10	28,50
розрахунками зі страхування	1625	5,20	5,60
розрахунками з оплати праці	1630	19,10	20,40
Інші поточні зобов'язання	1690	361,70	585,30
Усього за розділом III	1695	587,80	803,40
Баланс	1900	2 274,00	2 408,90

Продовження Додатку В

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 289,70	3 225,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 246,40	1 877,40
Інші доходи	2160	781,40	0,00
Інші витрати	2165	1 905,40	1 747,80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	6 071,10	3 225,20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	6 151,80	3 625,20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-80,70	-400,00
Податок на прибуток	2300	-	0,00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-80,70	-400,00

Додаток Г

Дата звіту	04.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	ЮРІЄВ РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	7

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0,00	0,00
первісна вартість	1001	14,40	14,40
накопичена амортизація	1002	14,40	14,40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	122,80	122,80
Основні засоби:	1010	2 285,50	1 881,50
первісна вартість	1011	5 473,80	5 473,80
знос	1012	3 188,30	3 592,30
Усього за розділом I	1095	2 408,30	2 004,30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2,90	2,90
у тому числі готова продукція	1103	2,90	2,90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	19,40	44,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,10	6,20
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	119,00	128,30
Г роші та їх еквіваленти	1165	4,30	8,80
Інші оборотні активи	1190	56,20	79,00
Усього за розділом II	1195	212,90	269,70
Баланс	1300	2 621,20	2 274,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 765,10	1 765,10
Резервний капітал	1415	34,50	34,50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286,60	-113,40
Усього за розділом I	1495	2 086,20	1 686,20
товари, роботи, послуги	1615	168,70	165,70
розрахунками з бюджетом	1620	24,00	36,10
розрахунками зі страхування	1625	5,10	5,20
розрахунками з оплати праці	1630	18,70	19,10
Доходи майбутніх періодів	1665	318,50	361,70
Усього за розділом III	1695	535,00	587,80
Баланс	1900	2 621,20	2 274,00

Продовження Додатку Г

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 225,20	4 058,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 877,40	3 397,30
Інші операційні витрати	2180	1 746,90	992,80
Інші витрати	2270	0,90	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 225,20	4 058,10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 625,20	4 390,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-400,00	-332,00
Податок на прибуток	2300	-	123,50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-400,00	-455,50

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2 408,30	2 004,30
первісна вартість	1011	5 611,00	5 611,00
знос	1012	3 202,70	3 606,70
Інші необоротні активи	1090	0,00	-
Усього за розділом I	1095	2 408,30	2 004,30
II. Оборотні активи Запаси	1100	2,90	2,90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	149,50	179,00
Г роші та їх еквіваленти	1165	4,30	8,80
Інші оборотні активи	1190	56,20	79,00
Усього за розділом II	1195	212,90	269,70
Баланс	1300	2 621,20	2 274,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 799,60	1 799,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286,60	-113,40
Неоплачений капітал	1425	0,00	-
Усього за розділом I	1495	2 086,20	1 686,20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0,00	-
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0,00	-

Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	168,70	165,70
розрахунками з бюджетом	1620	24,00	36,10
розрахунками зі страхування	1625	5,10	5,20
розрахунками з оплати праці	1630	18,70	19,10
Інші поточні зобов'язання	1690	318,50	361,70
Усього за розділом III	1695	535,00	587,80
Баланс	1900	2 621,20	2 274,00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 225,20	4 058,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 877,40	3 397,30
Інші доходи	2160	-	0,00
Інші витрати	2165	1 747,80	992,80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 225,20	4 058,10
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3 625,20	4 390,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-400,00	-332,00
Податок на прибуток	2300	-	123,50
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-400,00	-455,50

Додаток Д

Дата звіту	23.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	ЮРІЄВ РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ
КАТОТТГ	UA80000000000980793
Кількість працівників	7

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	2 688,80	2 408,30
первісна вартість	1011	5 465,10	5 611,00
знос	1012	2 776,30	3 202,70
Усього за розділом I	1095	2 688,80	2 408,30
II. Оборотні активи Запаси	1100	81,50	2,90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	161,60	149,50
Г роші та їх еквіваленти	1165	17,70	4,30
Інші оборотні активи	1190	38,50	56,20
Усього за розділом II	1195	299,30	212,90
Баланс	1300	2 988,10	2 621,20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	1 799,60	1 799,60
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	742,10	286,60
Усього за розділом I	1495	2 541,70	2 086,20
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	164,20	168,70
розрахунками з бюджетом	1620	16,00	24,00
розрахунками зі страхування	1625	-	5,10
розрахунками з оплати праці	1630	15,60	18,70
Інші поточні зобов'язання	1690	250,60	318,50
Усього за розділом III	1695	446,40	535,00
Баланс	1900	2 988,10	2 621,20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 058,10	3 652,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 397,30	2 695,20
Інші доходи	2160	-	0,00
Інші витрати	2165	992,80	501,10
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	4 058,10	3 652,80

Разом витрати (2050 + 2165)	2285	4 390,10	3 196,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-332,00	456,50
Податок на прибуток	2300	123,50	109,30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0,00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-455,50	347,20