

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**

*Студентки 2-го курсу магістратури  
заочної форми навчання  
спеціальності 051 «Економіка»  
освітньо-наукової програми  
«Економіка бізнесу»  
Плужнікової Олени Петрівни*

*Науковий керівник к.е.н., доцент  
Онисенко Тетяна Сергіївна*

*Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних посилань*

*Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)*

Робота допущена до захисту в Екзаменаційній комісії рішенням кафедри економіки підприємства від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р., протокол № \_\_\_\_\_  
Завідувач кафедри економіки підприємства,  
доктор економічних наук, професор  
Филюк Галина Михайлівна \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2022

**Анотація**  
дипломної роботи на тему «Інтегрована система управління якістю на підприємстві» студентки 2 курсу магістратури

**Плужнікової Олени Петрівни**

---

(студент)

Робота присвячена актуальній темі дослідження теоретичних і практичних аспектів побудови системи управління якістю та вироблення практичних рекомендацій щодо забезпечення її ефективного функціонування в організації. Досліджено етапи формування інтегрованої системи управління якістю підприємства. Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності управління інтегрованої системи управління якістю.

Проведено дослідження організаційно-економічних характеристик ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». При проведенні стратегічного аналізу діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», визначено, що найбільш впливовими факторами на стратегічний розвиток ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» є фактори з боку макросередовища.

На основі аналізу діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» було обґрунтовано найбільш оптимальні шляхи підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства. Зокрема, підвищення ефективності інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» пропонується проводити за наступними напрямками: розширення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

Abstract  
of the Master's Research Paper

"Integrated quality management system at the enterprise "

The work is devoted to the topical topic of research of theoretical and practical aspects of building a quality management system and making practical recommendations to ensure its effective functioning in the organization. The stages of formation of the integrated quality management system of the enterprise are investigated. Methodical approaches to the evaluation of the management efficiency of the integrated quality management system are substantiated.

A study of organizational and economic characteristics of LLC "OL-VIVA COMPANY". When conducting a strategic analysis of the activities of LLC "OL-VIVA COMPANY", it was determined that the most influential factors in the strategic development of LLC "OL-VIVA COMPANY" are factors from the macro environment.

Based on the analysis of the activities of OL-VIVA COMPANY LLC, the most optimal ways to increase the efficiency of the integrated quality management system of the enterprise were substantiated. In particular, it is proposed to increase the efficiency of the integrated quality management system of the company LLC "OL-VIVA COMPANY" in the following areas: expanding the range; improving pricing policy; cooperation with suppliers; introduction of innovations; improving work with staff.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
I РОЗДІЛ. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СУЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. «Якість» на підприємстві. Сутність поняття.....	8
1.2. Етапи формування інтегрованої СУЯ підприємства.....	11
1.3. Методи оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства.....	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	19
II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СУЯ ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»	
21	
2.1. Організаційно-економічна характеристика Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» .....	21
2.2. Стратегічний аналіз діяльності Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» .....	33
2.3. Оцінка ефективності управління інтегрованої системи управління якістю підприємства	
44	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II .....	54
III РОЗДІЛ. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ СУЯ	
56	
ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» .....	56
3.1. Зміцнення фінансового стану підприємства за рахунок підвищення ефективності управління інтегрованою СУЯ.	
56	
3.2. Заходи щодо вдосконалення інтегрованої системи управління якістю Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» .....	59
3.3. Вдосконалення асортименту та споживчих характеристик продукції як умова дослідження інтегрованої системи управління якістю на підприємстві	
62	
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III .....	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	71

ДОДАТКИ.....	77
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р. ....	77
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік.....	78
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік.....	81
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р. ....	83
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік.....	84

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** На сьогоднішній день інтегрована система управління якістю (СУЯ) на підприємстві стала особливо актуальною, в зв'язку з необхідністю забезпечення і підвищення якості у всіх сферах діяльності любого підприємства, конкурентною боротьбою за клієнта і доступу до ринків та ресурсів збуту продукції як вітчизняних, так і світових підприємств. Ринкова економіка сьогоднішнього дня висуває нові вимоги до СУЯ продукції. Основна причина - стійкість будь-якого підприємства, його становище на ринку визначається рівнем його конкурентоспроможності. А конкурентоспроможність продукції нерозривно пов'язана з дією багатьох факторів. На першому місці визначено якість продукції. Саме тому тема стратегії реалізації інтегрованої СУЯ на підприємстві, як однієї з найактуальних тем потребує вивчення та всебічного дослідження.

Проаналізувавши публікації, що присвячені цій темі, можна сказати, що досить багато вчених займалися теорією дослідження ефективності СУЯ на підприємствах. Зокрема це А. О. Глебова, Ю. С. Цюмашко, Т. О. Шитікова, І. М. Посохов, Д. А. Шевчук, Т. К. Вознюк, Е. А. Горбашко, та ін.

Багато вчених у своїх працях акцентує більше уваги на теоретичних аспектах СУЯ на підприємстві, а сам аналіз принципів та засобів підвищення ефективності СУЯ на підприємстві залишається вивченим недостатньо. На мою думку цікаво та доцільно було б провести дослідження основних принципів та методів СУЯ на підприємстві.

**Метою дипломної роботи** є вивчення теоретичних і практичних питань становлення СУЯ та визначення практичних рекомендацій по забезпеченню її ефективного функціонування на підприємстві.

Для реалізація поставленої мети дослідження необхідно поставити на вирішення наступні **завдання**:

- «якість на підприємстві» – в чому сутність поняття;
- Які етапи формування інтегрованої СУЯ на підприємстві;

- Які підходи до оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства існують. Провести дослідження;
- По ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»:
- Привести організаційно-економічну характеристику;
- Провести стратегічний аналіз діяльності;
- провести оцінку ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства;
- визначити напрями зміцнення фінансового стану підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства;
- розробити заходи по вдосконаленню інтегрованої СУЯ;
- визначити напрями вдосконалення асортименту продукції;
- визначити напрями вдосконалення споживчих характеристик продукції.

**Предметом дослідження** є взаємовідносини в суспільстві в процесі формування, функціонування та розвитку інтегрованої СУЯ на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є СУЯ, методи її побудови та критерії функціонування в організації.

**Методи дослідження.** З метою визначення вказаних завдань, в роботі будуть використовуватися наступні загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень:

- метод факторного аналізу
- методі системного аналізу;
- статистичних методів аналізу якості
- логічного узагальнення;
- техніко-економічних розрахунків.
- експертних оцінок;

**Інформаційна база дослідження** становили законодавчі акти України, нормативно-правові акти України, стандарти якості ISO 9000:2015 та наукові праці, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, які досліджували питання управління якістю, офіційні матеріали організації ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» та авторських розробок.

## **I РОЗДІЛ. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СУЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. «Якість» на підприємстві. Сутність поняття.**

Система управління якістю може бути визначена як координація діяльності в організації з метою контролю організації та підвищення ефективності та результативності її діяльності. Систему управління якістю можна розглядати як наріжний камінь якості функціонування організації, який фактично є концепцією встановлення правила для реальних відносин між потребами клієнтів та співробітників в організації. Основний вплив на функціонування організації, яка впровадила систему управління якістю, відноситься до точного визначення процесів, підготовки стандартних робочих процедур, посібників або процедур, що зрештою призводить до виробництва якісних продуктів чи послуг. Впровадження системи управління в організації означає повне встановлення і прийняття всіх правил і принципів, які встановлюють систему для узгодження всіх бізнес-процесів та дій, починаючи з менеджера з найвищим становищем і співробітника, що займає найнижче місце в організації. Із впровадженням системи управління якістю також впроваджується абсолютно нова концепція в організації, яка потребує абсолютно безперервної пошани всіх сторін [10, с. 114].

В умовах ринкової економіки на підприємствах промисловості, одним з перших місць висувуються питання з управління якістю продукції, що випускається. У цьому особливі вимоги до якості продукції пред'являються підприємствах, які випускають готовий продукт. Усе це визначає актуальність питань моделювання управління якістю продукції, основною метою якого є підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень.

Однією з основних цілей діяльності комерційної організації є збільшення розміру прибутку за рахунок підвищення ефективності виробництва та якості продукції чи послуг. Поняття «якість» та «управління якістю» застосовується не лише на етапах розробки та виробництва продукції, а на всьому її життєвому циклі, включаючи і останні його етапи – від покупки продукції споживачем до її утилізації. З точки зору економічних позицій, якість розглядається, як результат

споживання чи споживчої вартості об'єкта, що досліджується. Оскільки потреби того чи іншого об'єкта різноманітні, остільки ця якість оцінюється споживачами по-різному.

Якість продукції та послуг є одним із важливих критеріїв успішної діяльності будь-якої організації. Вимоги до якості споживчих товарів стали значно суворішими. У сучасному конкурентному середовищі для ринків продуктів підприємства у розвинених країнах все частіше застосовують ефективний інструмент для забезпечення успіху – систему якості. Ефективність цього інструменту зростає у зв'язку з ухваленням у світі нового законодавства. Він встановлює суворі вимоги до безпеки продукції, захищає правничий та інтереси споживачів та інших зацікавлених осіб [12].

Якість як категорія управління – це цілісна концепція, яке характеризує ефективність всіх аспектів життєдіяльності підприємства, починаючи з процесу розробки стратегії, маркетингу і далі, включаючи всі етапи життєвого циклу товарів та послуг. Саме тому останніми роками стала поширена система управління якістю, яка охоплює як конкретні виробничі процеси для підприємства. Системи якості допомагають організаціям забезпечити задоволення споживачів продукцією, переконують співробітників у доцільності реалізації. Крім того, системи якості забезпечують постійне покращення для збільшення ймовірності задоволення потреб споживачів [8, с. 41].

Сучасний менеджмент якості – це діяльність керівництва організації, спрямована на створення таких умов виробництва, які необхідні та адекватні для виробництва якісної продукції. У процесі управління якістю розробляється політика якості, у яких визначаються стратегічні та тактичні цілі, розподіляється особиста відповідальність виконавців [19, с. 45]. Система управління якістю завжди має сенс, тому що вона підтримує компанію у забезпеченні задоволеності клієнтів, підтримуючи чи покращуючи якість її продуктів та послуг.

Термін «висока якість» часто використовується у всіх галузях промисловості, і це результат, якого бажає кожен клієнт. Але для забезпечення постійного покращення якості потрібен спеціальний набір стандартів якості поряд

із відповідними вимірами (зазвичай у формі KPI). Така система суттєво підвищить ефективність, скоротить витрати та відповідатиме потребам як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін. Таким чином, впровадження надійної системи управління якістю (СМЯ) має вирішальне значення для підтримки конкурентної переваги в тій чи іншій галузі [17, с. 171].

Функції управління якістю складаються з:



**Рис. 1.1. Управління якістю на підприємстві. Функції**

*Джерело:* Побудовано автором на основі [35, с. 112].

Отже, з економічного погляду, важливо знати, наскільки якість відповідає потребам клієнта, інакше не всяка висока якість – це добре. Тому, що є суттєва різниця між технічним та економічним розумінням якості.

Спеціальний вид управлінської діяльності, який спрямовано на реалізацію запланованих цілей в області якості, називається управлінням якістю продукції. Такий вид діяльності має функціонувати як окрема складова управління підприємством [26, с. 25].

Умови ринкового середовища зумовлюють необхідність виробництва товарів, продуктів та послуг, що володіють конкурентоспроможними параметрами, а це насамперед висока якість товару. Усвідомлення цього факту призвело в країнах з розвинутою економікою до розробки програм підвищення

якості продукції, що виробляється, і показників його оцінки. На основі цих показників було створено Міжнародні стандарти якості, що підтверджуються сертифікатами відповідності продукції. Найважливішою обставиною є той факт, що всі виробничі підприємства та фірми, що прагнуть вийти на міжнародну арену, за вимогами СОТ обов'язково повинні випускати продукцію, яка за якісними характеристиками відповідає Міжнародним стандартам [34, с. 41].

Якщо підсумувати то, забезпечення якості – це досить широке поняття. І для досягнення необхідного рівня якості менеджменту підприємства з якості потрібно здійснювати вагомий вклад в роботу всього підприємства і функціонувати, як невідємна частина структури менеджменту підприємства.

Тому, що якість необхідно розглядати як комплексне поняття. Вона має характеризувати необхідний рівень ефективності всіх сторін функціонування підприємства: вибір та обґрунтування стратегії розвитку, послідовність організації виробництва продукції, маркетинг тощо.

Саме якість продукції являється найважливішою складовою поняття системи якості. У різні роки у різних авторів були різні трактування такого поняття, як якість.

Міжнародна організація зі стандартизації, говорить про якість, як симбіоз властивостей та характеристик продукції (послуги), які надають їм здатність задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби.

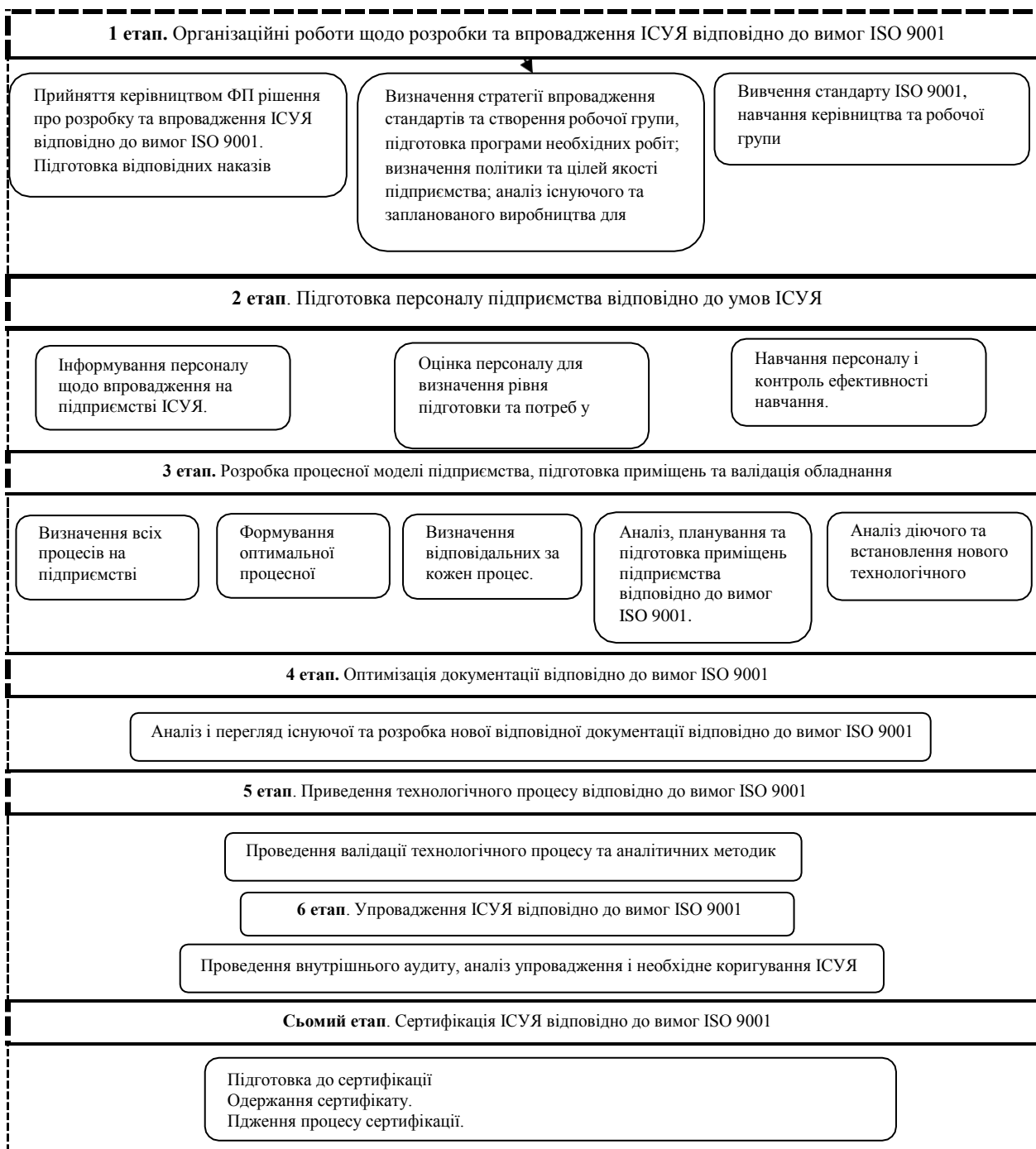
## **1.2. Етапи формування інтегрованої СУЯ підприємства.**

Сучасні світові ринки вимагають від компаній впровадження інтегрованих систем управління (ІСУ) для збереження їх конкурентоспроможності в умовах, що безперервно змінюються. Традиційно різні структури та підрозділи в організаціях управляють системами менеджменту якості, екології, управління безпекою та гігієною праці. Сертифікація стандартів систем менеджменту, таких як ISO (ISO) 9000 та ISO (ISO) 9001, QS9000, ISO/ТУ 16949 для систем менеджменту якості (СМК); ISO (ISO) 14000 та ISO (ISO) 14001 для систем екологічного менеджменту (СЕМ); СМПБіВТ (OHSAS) 18000 для системи

менеджменту професійної безпеки та охорони праці; ІСАО для систем управління безпекою польотів (СУБП) проводиться окремо і пов'язане з високими витратами для організацій [36, с. 415].

Розробляючи та впроваджуючи ІСУ, що інтегрує процеси організації управління, підприємства можуть значно скоротити обсяг паперової роботи, мінімізувати витрати, усунути суперечливість чи надмірність інформації та зрештою підвищити ефективність та результативність діяльності організації [10, с. 67]. Основна мета інтегрованих систем менеджменту навколишнього середовища, охорони праці та промислової безпеки – оптимізувати зусилля підприємств із задоволення потреб клієнтів та очікувань усіх зацікавлених сторін з погляду прибутковості та соціальних параметрів [11]. Підходи, що поєднують корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток, мають стати невід'ємною частиною соціально-економічних концепцій, що використовуються підприємствами для забезпечення балансу між економічним зростанням, запасами природних ресурсів та соціальним прогресом [7, с. 68].

Інтегрована система управління – це результат застосування логічного та системного підходів до управління, що дозволяє приймати оптимальні оперативні та стратегічні рішення, що враховують фактори, що ведуть до ефективного функціонування організації, як з точки зору якості продукції, так і з точки зору вимог довкілля та гігієни праці та техніки безпеки, а також інші системи управління. Алгоритм упровадження інтегрованої СУЯ ISO 9001 на підприємстві наведено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Схема етапів упровадження ІСУЯ на підприємстві**

*Джерело: Авторський підхід [23, с. 229]*

За твердженням ISO 9001 основою успішної реалізації впровадження СУЯ є процесний підхід.

Відповідно до нього організація має:

- розглядати свою діяльність з точки зору споживачів;
- ідентифікувати ключові процеси, які впливають на якість продукції;

- визначити взаємозв'язок та взаємодію між процесами та виділити ресурси;
- визначити відповідальних за процеси;
- розробити методики виконання процесів;
- здійснити моніторинг;
- здійснити коригувальні та запобіжні дії;
- проводити постійне вдосконалення процесів [19, с. 65].

Загальне управління якістю – це цілісний підхід до виробничому процесу, результатом якого є задоволення споживачів, працівників та широкому загалу завдяки сильному керівництву, успішній стратегії, наявності мотивованих працівників та ефективності бізнес-процесів. Удосконалення системи управління якістю розроблялася з урахуванням реальної моделі системи управління якістю сервісної підприємства Qualitech. Основним напрямком діяльності підприємства є виконання гарантійного ремонту аудіо-відео-телетехніки провідних світових виробників. Модель розроблялася та адаптувалася до існуючої системи якості як підсистеми загального управління організацією [21]. Система якості повинна задовольняти такі найважливіші принципи:

#### Принципи системи управління якістю підприємства

1.	Безпосередня участь і відповідальність керівництва підприємством в роботах по підвищенню якості продукції.
2.	Розподіл обов'язків і повноважень відповідальних осіб на кожен етап процесу.
3.	Своєчасне точне планування в області якості.
4.	Забезпечення безпеки продукції, як для покупця, так і навколишнього середовища.
5.	Розподіл витрат по забезпеченню якості продукту.
6.	Вдосконалення методів і засобів забезпечення контролю якості.
7.	Організація робіт по підвищенню якості.

#### **Рис. 1.3. Принципи системи управління якістю на підприємстві**

*Джерело:* Авторський підхід [20, с. 7]

Проблема менеджменту якості в Україні набуває актуальності у світлі діяльності нашої країни у складі СОТ та появою конкуренції з боку іноземних виробничих компаній. Дедалі більша кількість керівників з кожним роком бачать стабільність своїх підприємств у налагодженій системі управління, що відповідає світовим стандартам. Завдання керівників українських компаній і просте і складне одночасно – поступово і цілеспрямовано переймати більш ніж піввіковий досвід управління у зарубіжних компаній, враховуючи національну специфіку, а також вчитися на прикладах вітчизняних підприємств-лідерів. Відчизняні підприємства не займають лідерські позиції в області реалізації сучасних методів управління якістю. Тим часом, підвищення якості має воістину колосальний потенціал. Однак підвищення якості неможливе без зміни ставлення до якості на всіх рівнях. У сучасному бізнесі конкурентоспроможність підприємства залежить від управління якістю організації. Тому проблемам якості, як одним з найважливіших факторів підвищення економічної та соціальної безпеки та рівня життя, необхідно приділяти достатню увагу [22, с. 35].

СУЯ на підприємстві повинна виглядати, як симбіоз організаційної структури та процесів, ресурсіві заходів, які використовуються з метою, надання продукції конкретних вимог якості. [8, с. 41]. У сучасній ринковій економіці споживач сам знайде на ринку виробника, їх зацікавленість обумовлена мінімальними фінансовими затратами при максимальному споживчому ефекту. При цьому слід відзначити важливу особливість – багаторазово доказано, що між ефективністю виробництва і якістю існує прямий зв'язок. Підвищення ефективності виробництва майже стовідсотково приводить до підвищення рівня якості при зниженні витрат та підвищення частки ринку.

Отже, інтегрована система управління – це система управління, яка об'єднує всі компоненти бізнесу в єдину систему, що веде до досягнення цілей та завдань організації. Разом з тим необхідно зазначити, що ефективної інтеграції потребують також процеси та фактори, прямо чи опосередковано пов'язані з бізнесом і мають складну соціально-економічну природу, що створює комплекс

недостатньо структурованих та досліджених проблем. Всі ці фактори мають динамічний та імовірнісний характер, як і система їх взаємовпливу та взаємодії.

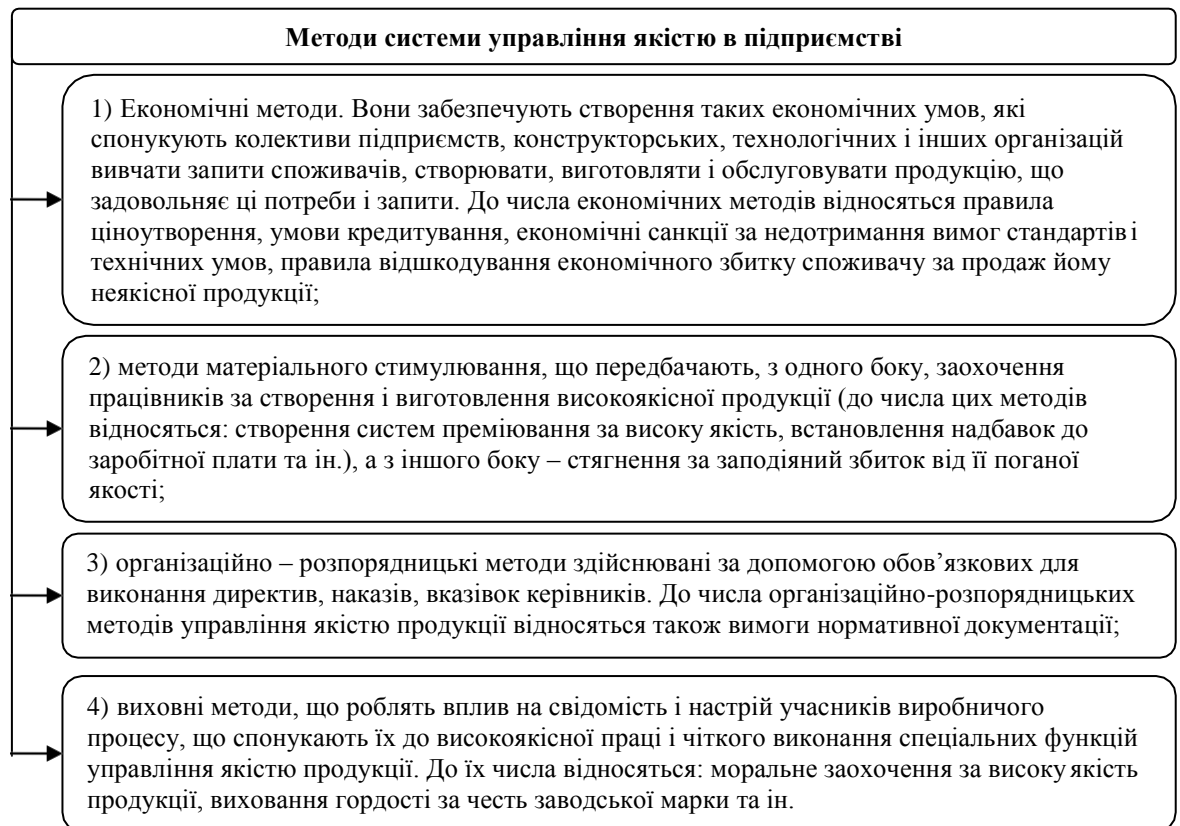
### **1.3. Методи оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства.**

В інтегровану систему управління включені процеси та фактори, що описують формалізовані системи управління персоналом; фінансами; безпекою; якістю; довкіллям; здоров'ям; безпекою для підприємства тощо. буд. Усередині кожної із систем всі процеси мають здійснюватися відповідно до тріадою «якість – вартість – час» [9, с. 21]. Водночас рівень формалізації уявлень завжди має певні обмеження суб'єктивної та об'єктивної природи, що підлягають подоланню у процесі розвитку теорії та практики. Інтеграція управління розглядається як ефективний метод задоволення не тільки поточних, а й перспективних вимог до структур, що представляють всі зацікавлені сторони, що далеко не завжди обґрунтовано у формі зазначених стандартів. Автор О. Лейчено вважає, що інтегрована система управління не може бути отримана просто шляхом «анексії» декількох систем управління, які були розроблені незалежно [32]. Інтеграція кількох систем управління якістю підприємства відкриває як різноманітні переваги в організацію, а й породжує безліч проблем, потребують аналізу та розв'язання. Пошук та обґрунтування елементів та факторів інтеграції діяльності в системах управління вимагають особливої уваги через їхню різну значущість. До таких чинників слід, насамперед, віднести професійні кадри підприємства, рівень їх загальної та професійної культури; компетентність; ерудицію; рівень організації культури підприємства, включаючи соціально-психологічний клімат; рівень організаційно-технологічного базису та організаційно-економічного механізму управління; рівень розвитку та використання економіко-математичних моделей та методів, їх адаптивних властивостей та багато іншого [14, с. 353].

Усвідомлюючи важливість інновацій для підприємства та водночас відповідаючи на запити ринку щодо необхідності впровадження системи управління, менеджери повинні прийняти методологію стратегічного

менеджменту, що має надійну модель інтеграції її в поточні процеси управління, інакше вона може призвести до деструктивних процесів.

Всього існує чотири типи методів СУЯ (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Методи СУЯ на підприємстві**

*Джерело:* Авторський підхід [35, с. 219].

Існують різні фактори, які нині вважаються критично важливими для успішного впровадження ІСУ. Незважаючи на те, що різні автори дотримуються різних поглядів, фактори фактично зосереджені на семи основних елементах: відданість керівництву та лідерство; управління ресурсами; орієнтація на зацікавлені сторони; освіта та безперервне навчання; оцінка ефективності; системи та процеси; постійне вдосконалення [39, с. 312].

Мотиви ухвалення рішення про запровадження ІСУ можуть бути як внутрішніми, і зовнішніми. Внутрішні мотиви – це ті, що виникають із соціально-технічно-економічного середовища будь-якої підприємства та можуть бути класифіковані як реактивні чи преактивні. Реактивні мотиви випливають із результатів процесу, і якщо керівництво не задоволене, то ІСУ просять вжити

коригуючих заходів. Вони також можуть виникати в результаті повторюваних нестиківок або відмов відповідно до поточних оперативних, фінансових та/або регулюючих цілей і завдань. Преактивні мотиви у літературі досліджено ще недостатньо, оскільки методи прогнозування у складних системах мають дуже складну природу.

Зовнішні мотиви можуть бути за вимогами соціальних інститутів чи клієнтів, які наполягають на інтегрованих системах управління чи впливу конкуренції на світовому ринку [12]. Переваги інтегрованих систем управління може бути основним мотивом застосування ІСУ і може бути оцінені у кількох областях.

Загалом мотиви створення та вдосконалення ІСУ включають регулюючі, фінансові, експлуатаційні, маркетингові, соціальні та інші фактори [7, с. 69]. Оперативні переваги для основної діяльності підприємства виходять із вдосконалення ланцюжків поставок та вимірюються за різними показниками, такими як продуктивність; ефективність; період циклу; швидкість; втрати і кількість нещасних випадків тощо. буд. Значними перевагами є: економія часу, спрощення системи, поліпшення взаємодії між різними структурами підприємства та розвиток спільної роботи з постійного вдосконалення [15, с. 45]. Нормативні вигоди відносяться до вдосконалення нормативних вимог щодо довкілля, здоров'я та безпеки, відповідальності корпорацій чи вимог до якості процесу виробництва [24]. Фінансовою перевагою впровадження ІСУ є економія витрат та покращення фінансового стану підприємства. Соціальні вигоди виходять із очікувань працівників та суспільства в цілому.

Маркетингові переваги вимірюються показниками продажу та іміджем підприємства. Деякі емпіричні дослідження показали, що підприємства, що впровадили ІСУ, мали найкращі результати оцінки клієнтів і, отже, найкращі результати з іміджу підприємства [40, с. 274]. Ринки також можуть негативно відреагувати на сигнали про несприятливі екологічні обставини, такі як порушення дозволів, судові процеси та скарги, або позитивно на сигнали про хороші екологічні характеристики [47, с. 68]. Однак роль маркетингових переваг

(за їх наявності) при впровадженні ІСУ має бути досліджена додатково. У розвитку проблем теорії та методології формування інтегрованих систем управління залишається мало дослідженим широкий клас проблем, пов'язаних із дією факторів інтеграції систем управління [48, с. 373].

Таким чином, оскільки різні стандарти переслідують різні політики, стратегії, місії, соціальні цілі та зобов'язання суспільства, їх поєднують часом серйозні діалектичні протиріччя. Основне з них між ефективністю та якістю, що відображає інтереси виробника та споживача. Ці протиріччя можуть мати різний характер – від згладжених до гострих протиріч. У зв'язку з тим, що на єдине поле соціально-економічної діяльності накладаються різні стандарти, то на цьому інтегрованому полі виникають такі ситуації: досить або умовно повний або повний збіг вимог і норм стандартів; частковий збіг, який допускає альтернативні рішення; частковий збіг, який не допускає альтернативних рішень; розбіжність стандартів; протиріччя, яке може носити різко виражену негативну природу. Всі ці проблеми мають бути вирішені суспільством. Рішення може відноситися до взаємної узгодженості, уточнення об'єктивної природи самих стандартів, тобто законів розвитку природи. Наступне протиріччя полягає у невідповідності вимогам та нормам суспільного розвитку, що може вимагати значних редакцій та новацій.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I**

За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

Визначено сутність поняття «якість» на підприємстві. Варто відзначити, що якість – це поняття комплексне. Воно характеризує достатню ефективність всіх сторін діяльності: розробка корпоративної стратегії розвитку підприємства, організація виробництва товару, маркетинг тощо. Якість як категорія управління – це цілісна концепція, яке характеризує ефективність всіх аспектів життєдіяльності підприємства, починаючи з процесу розробки стратегії, маркетингу і далі, включаючи всі етапи життєвого циклу товарів та послуг. Саме тому останніми роками стала поширена система управління якістю, яка охоплює як конкретні

виробничі процеси для підприємства. Системи якості допомагають організаціям забезпечити задоволення споживачів продукцією, переконують співробітників у доцільності реалізації. Крім того, системи якості забезпечують постійне покращення для збільшення ймовірності задоволення потреб споживачів.

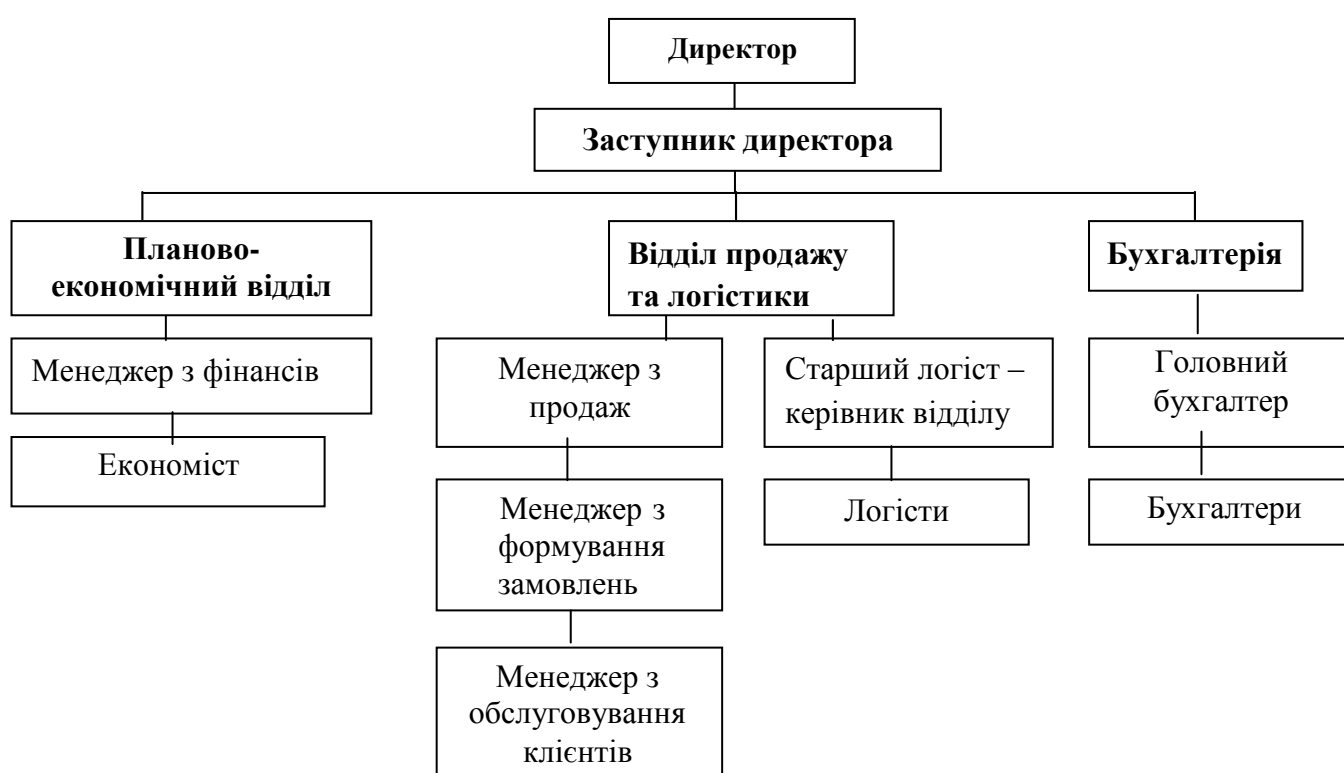
Досліджено етапи формування інтегрованої СУЯ підприємства. Інтегрована система управління – це система управління, яка об'єднує всі компоненти бізнесу в єдину систему, що веде до досягнення цілей та завдань організації. Разом з тим необхідно зазначити, що ефективної інтеграції потребують також процеси та фактори, прямо чи опосередковано пов'язані з бізнесом і мають складну соціально-економічну природу, що створює комплекс недостатньо структурованих та досліджених проблем. Всі ці фактори мають динамічний та імовірнісний характер, як і система їх взаємовпливу та взаємодії.

Обґрунтовано підходи до оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ. Інтеграція управління розглядається як ефективний метод задоволення не тільки поточних, а й перспективних вимог до структур, що представляють всі зацікавлені сторони, що далеко не завжди обґрунтовано у формі зазначених стандартів. Для оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства необхідно застосовувати такі показники, як надійність, безпека для персоналу, безпека для навколишнього середовища, споживання ресурсів тощо. А для процесів і послуг використовуються також і інші показники – це продуктивність та працевтрати.

## II РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СУЯ ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»

Компанія Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» зареєстрована 27.03.2019 р. Юридична адреса: 34403, Рівненська обл., м. Вараш, мікрорайон Вараш, будинок 24, корпус А, квартира 56. Організаційна структура підприємства Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» показана на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційна структура Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

*Джерело:* Побудовано автором на основі джерела [52]

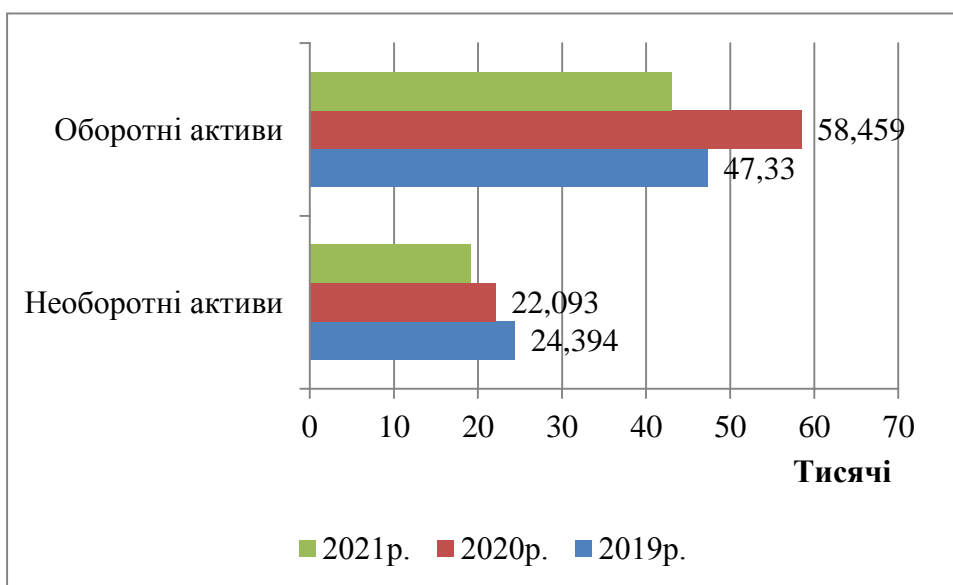
Керівництво діяльністю Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» здійснює директор.

Види діяльності Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»:

За КВЕД основний вид діяльності Тзов «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» визначається як 47.19 (Інші види роздрібної торгівлі у неспеціалізованих магазинах).

За КВЕД інші види діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» визначаються як 01.11 (Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур), 01.13 (Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів), 01.19 (Вирощування інших однорічних і дворічних культур) [52].

Використовуючи дані фінансової звітності (додатки А-В) проаналізуємо динаміку зміни складових активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» (табл. 2.1).



**Рис. 2.2. Активи ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн). Динаміка складових.**

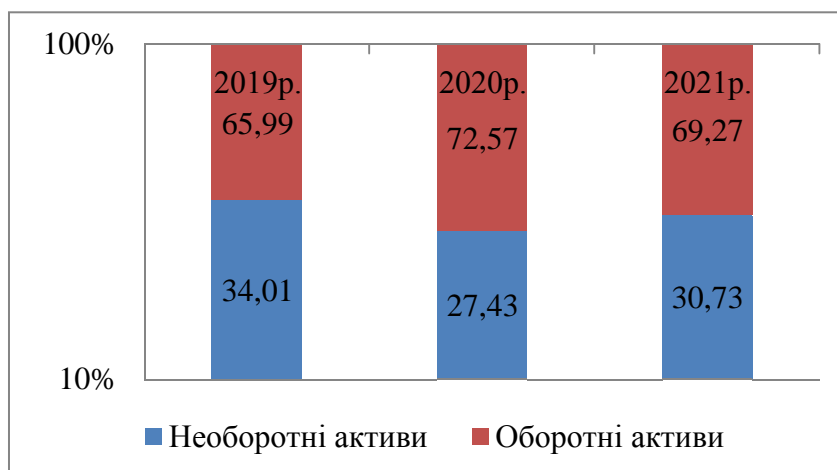
*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2019-2020 рр. спостерігаємо зростання загальних загальних активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 8828 тис. грн або на 12,31%.

Це свідчить про зростання ефективності використання активів на цьому підприємстві.

Натомість, за 2020-2021 рр. відбулося скорочення активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 18508 тис. грн або на 22,98%, що пов'язано із зменшенням оборотних активів підприємства.

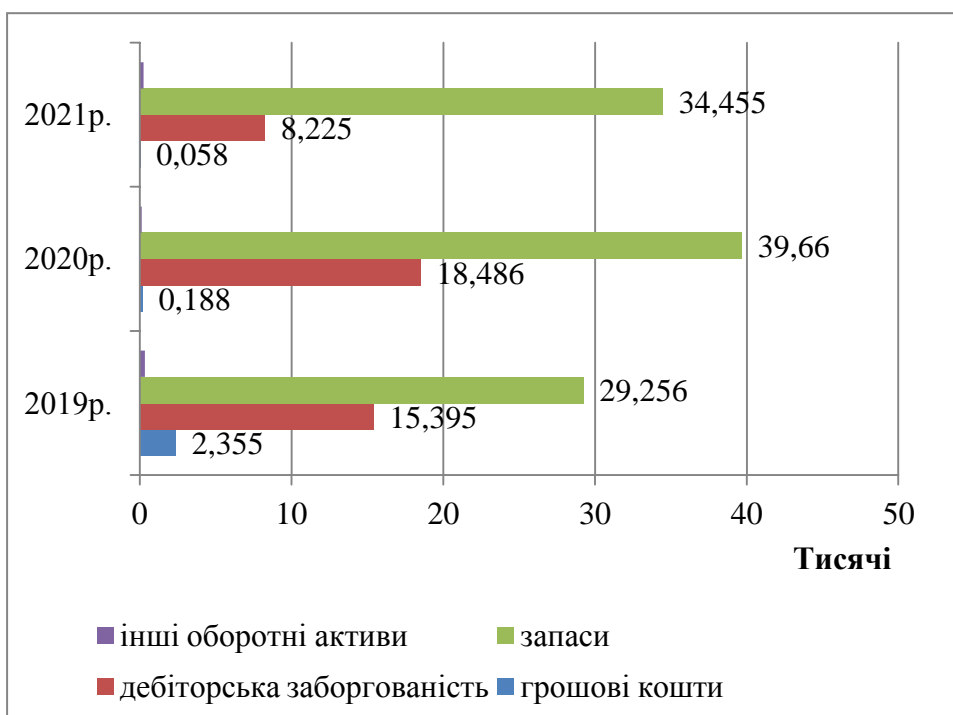
На рис. 2.3 представлена структура активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».



**Рис. 2.3. Активи ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»  
упродовж 2019р. - 2021р. (%). Структура**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, на протязі 2019-2021р. оборотні активи займали домінуючу частку у структурі активів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», зокрема (65,99% у 2019 р., 72,57% у 2020 р. та 69,27% у 2021%), що вказує на значний обсяг мобільних активів у загальній структурі активів підприємства. Так як оборотні активи займають найбільшу частку у складі активів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», то проаналізуємо динаміку їх складових (рис. 2.4).

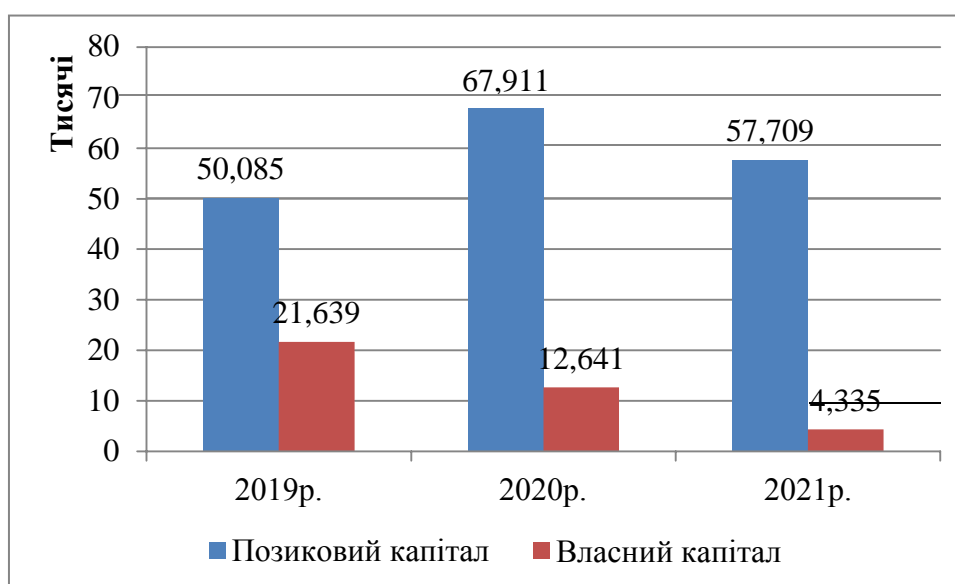


**Рис. 2.4. Динаміка складових оборотних активів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019р. -- 2021р. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2019-2021 рр. найбільший обсяг у складі оборотних активів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» займають запаси. Зокрема, упродовж 2019-2020 рр. відбулося збільшення запасів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 10404 тис. грн або на 35,56%, зростання дебіторської заборгованості на 3091 тис. грн або на 20,08%, що свідчить про неефективну взаємодію досліджуваного підприємства із потенційними дебіторами (споживачами, посередниками, постачальниками). Натомість, за 2019-2020 рр. відбулося скорочення грошових коштів на 2167 тис. грн або на 92,02% та інших оборотних активів на 199 тис. грн або на 61,2%. У 2021 р., порівняно з 2020 р., відбулося зменшення запасів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 5205 тис. грн або на 13,12%, дебіторської заборгованості на 10261 тис. грн або на 55,51% та грошових коштів на 130 тис. грн або на 69,15%.

Поряд із вище проведеним дослідження складових активів ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» проведемо дослідження структури капіталу підприємства (рис. 2.5).

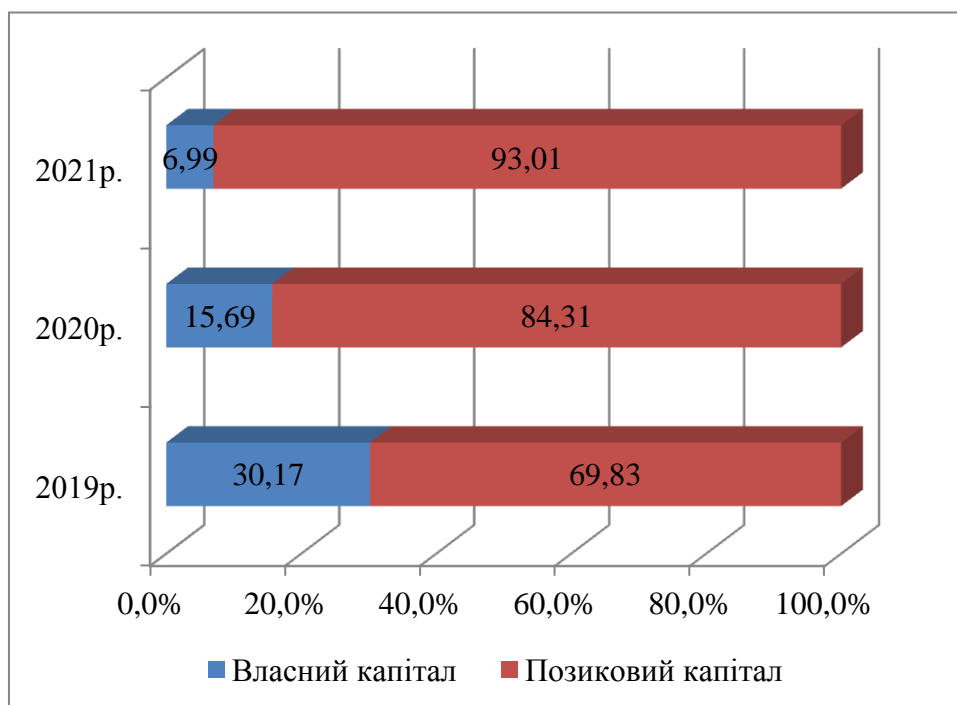


**Рис. 2.5. Динаміка складових капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»  
упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2019-2020 рр. відбулося зростання загального капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 8828 тис. грн або на 12,31%, що відбулося у зв'язку із зростанням поточних зобов'язань підприємства на 17826 тис. грн або на 35,59%. Натомість, за 2020-2021 рр. відбулося скорочення загального капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 18508 тис. грн або на 22,98%, що відбулося у зв'язку із скороченням власного капіталу на 8306 тис. грн або на 65,71% та позикового капіталу на 10202 тис. грн або на 15,02%.

На рис. 2.6 представлена структура капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».



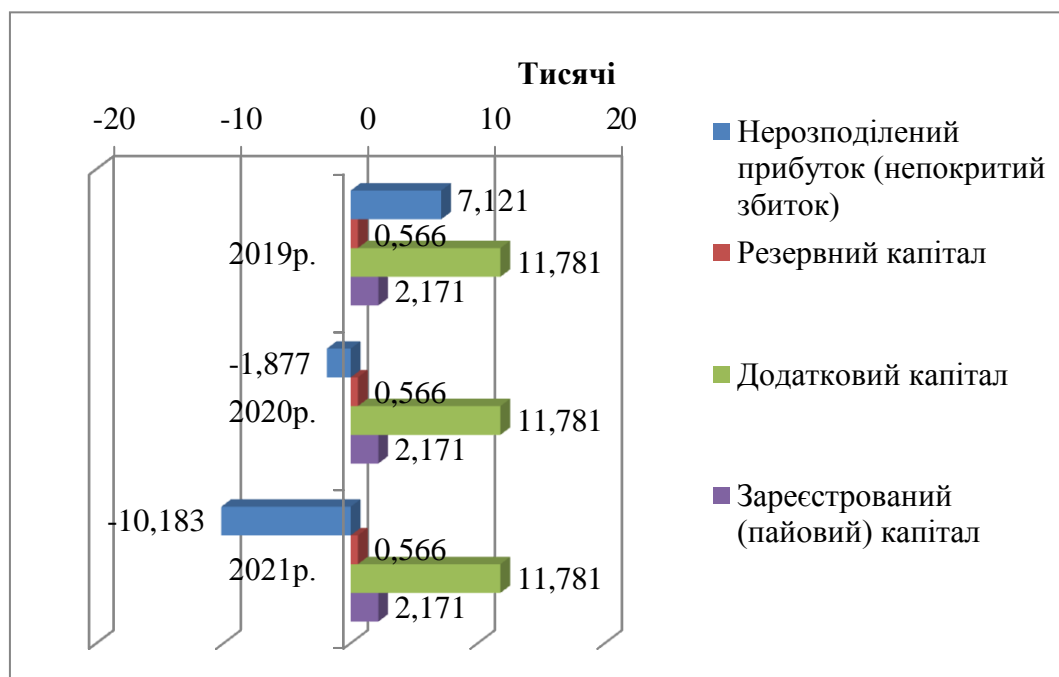
**Рис. 2.6. Структура капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж  
2019р. - 2021р. (%)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2019-2021 рр. найбільша частка у структурі капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» належить позиковому капіталу (69,83% у 2019 р., 84,31% у 2020 р. та 93,01% у 2021 р.).

Такі показники говорять, що підприємство має залежність від кредитних ресурсів та іншого зовнішнього фінансування.

На рис. 2.7 предсталена динаміка складових власного капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

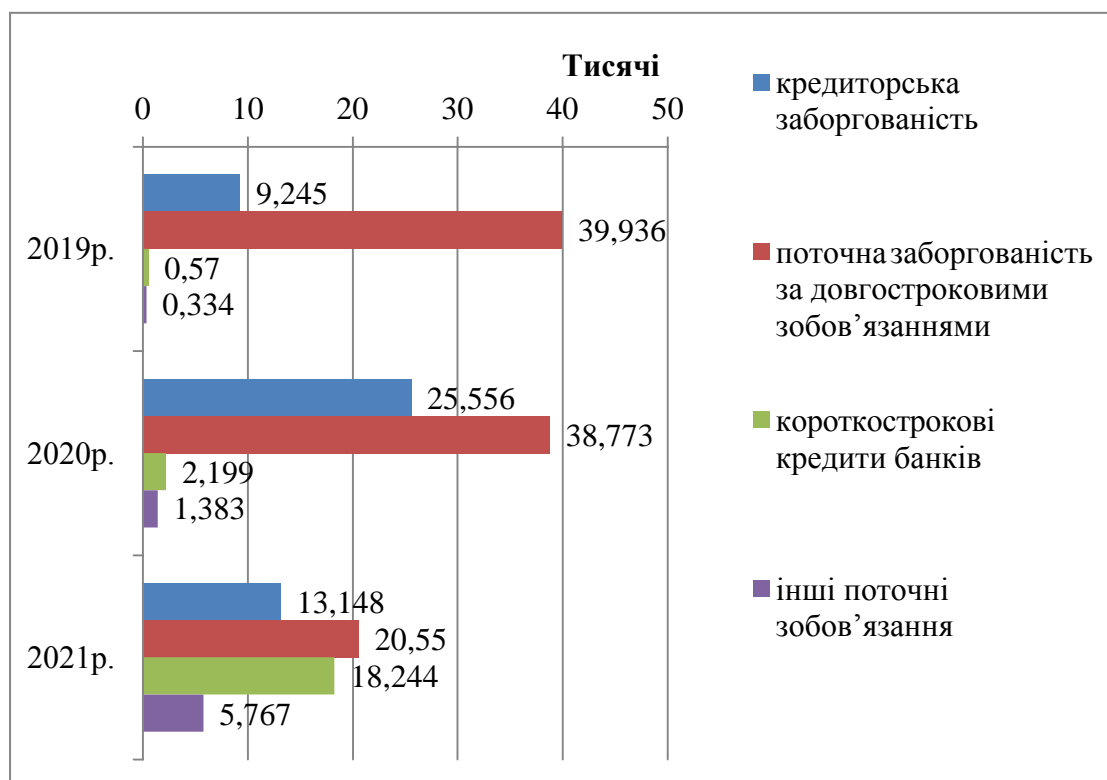


**Рис. 2.7. Динаміка складових власного капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019р. -2021р. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2020-2021 рр. у складі власного капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» є нерозподілений прибуток (11877 тис. грн у 2020 р. та -10183 тис. грн у 2021 р.), що свідчить про неефективну політику управління власним капіталом підприємства.

На рис. 2.8 предсталена динаміка складових позикового капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».



**Рис. 2.8. Динаміка складових позикового капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2019-2020 рр. відбулося збільшення таких складових позикового капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 17826 тис. грн або на 35,59%.

Це пов'язано із зростанням короткострокових кредитів на 1629 тис. грн або на 285,79%, кредиторської заборгованості на 16311 тис. грн або на 176,43% та інших поточних зобв'язань на 1049 тис. грн або на 314,07%. Натомість, за 2020-2021 рр. відбулося скорочення таких складових позикового капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 18508 тис. грн або на 22,98%, що сталося у зв'язку із зменшення поточної заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 18223 тис. грн або на 47,0% та кредиторської заборгованості на 12408 тис. грн або на 48,55%.

Використовуючи офіційні дані фінансової звітності підприємства (додатки А-В) проаналізуємо доходи та витрати ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» (табл. 2.1).

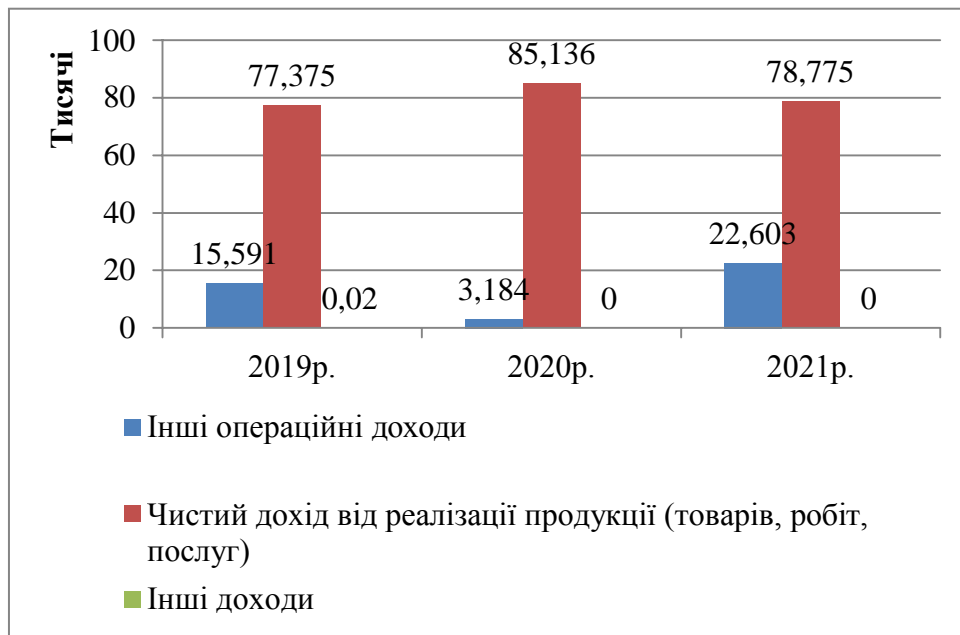
*Таблиця 2.1*

**Динаміка складових доходів та витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»  
упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн)**

Показники	2019		2020		2021		Відхилення 2021р. - 2019р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<b>Д о х о д и</b>								
Чистий дохід (від реалізації прод)	77375	83,21	85136	96,39	78775	77,7	1400	1,81
Інші операційні доходи	15591	16,77	3184	3,61	22603	22,3	7012	44,97
Інші доходи	20	0,02	0	0	0	0	-20	-100,00
<b>Всього доходів</b>	<b>92986</b>	<b>100</b>	<b>88320</b>	<b>100</b>	<b>101378</b>	<b>100</b>	<b>8392</b>	<b>9,03</b>
<b>Витрати</b>								
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	61648	59,58	66333	69,71	61228	55,61	-420	-0,68
Операційні витрати	30745	29,72	19317	20,3	40699	36,96	9954	32,38
Фінансові витрати	11068	10,7	9511	9,99	8170	7,42	-2898	-26,18
Інші витрати	2	0	0	0	6	0,01	4	200,00
<b>Всього витрат</b>	<b>103463</b>	<b>100</b>	<b>95161</b>	<b>100</b>	<b>110103</b>	<b>100</b>	<b>6640</b>	<b>6,42</b>
<b>Елементи операційних витрат</b>								
Матеріальні затрати	35215	45,77	39739	45,75	38210	41,93	2995	8,50
Витрати на оплату праці	16371	21,28	20051	23,08	20467	22,46	4096	25,02
Відрахування на соціальні заходи	3905	5,07	4466	5,14	4549	4,99	644	16,49
Амортизація	3467	4,51	3531	4,07	3671	4,03	204	5,88
Інші операційні витрати	17989	23,38	19073	21,96	24226	26,59	6237	34,67
<b>Всього операційних витрат</b>	<b>76947</b>	<b>100</b>	<b>86860</b>	<b>100</b>	<b>91123</b>	<b>100</b>	<b>14176</b>	<b>18,42</b>

*Джерело: Авторський підхід [52]*

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення загальних доходів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 8392 тис. грн або на 9,03% (рис. 2.9).

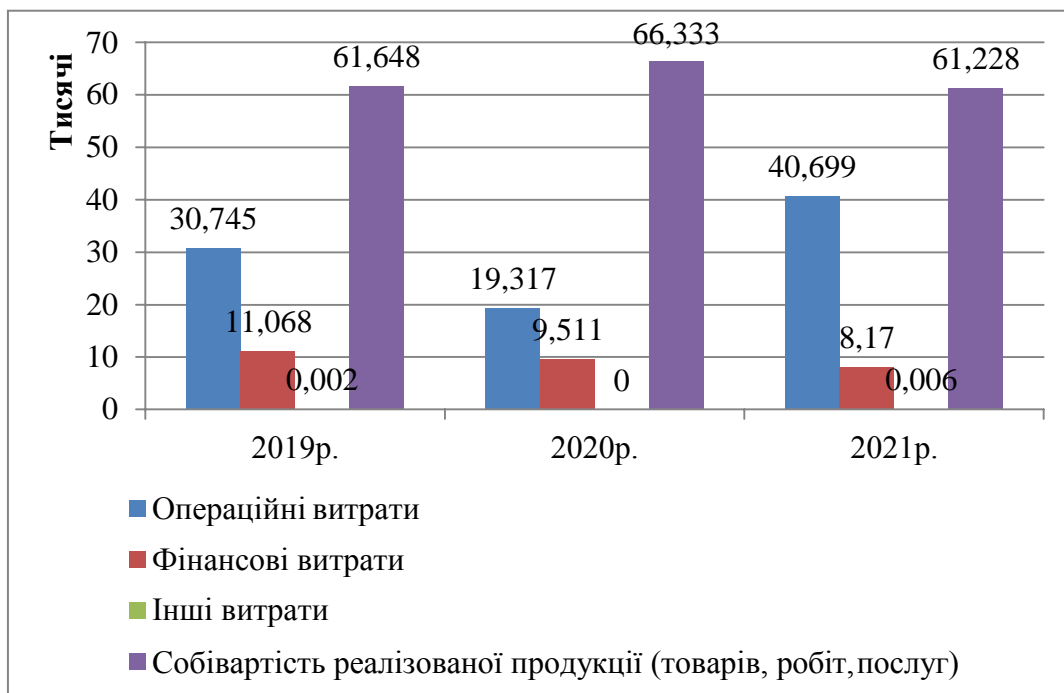


**Рис. 2.9. Динаміка складових доходів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»  
упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Так, упродовж 2019-2021 рр. відбулося збільшення таких складових доходів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»: чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1400 тис. грн або на 1,81% та інших операційних доходів на 7012 тис. грн або на 44,97%. У структурі доходів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» найбільша частка припадає на чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 83,21% у 2019 р., 96,39% у 2020 р. та 77,7% у 2021 р.

На рис. 2.10 представлена динаміка складових витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

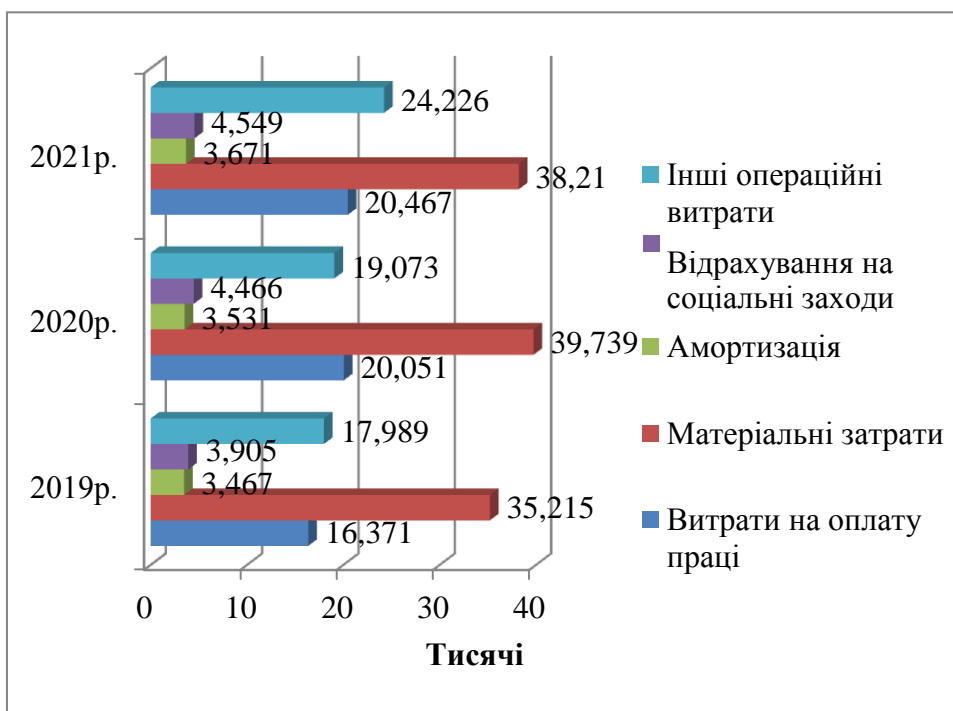


**Рис. 2.10. Динаміка складових витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»  
упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Таким чином, на протязі 2019р. - 2021р. відмічається збільшення загальних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 6640 тис. грн або на 6,42%, що відбулося у зв'язку із зростанням операційних витрат підприємства на 9954 тис. грн або на 32,38% та інших витрат на 4 тис. грн.

На рис.2.11 представлена динаміка складових операційних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

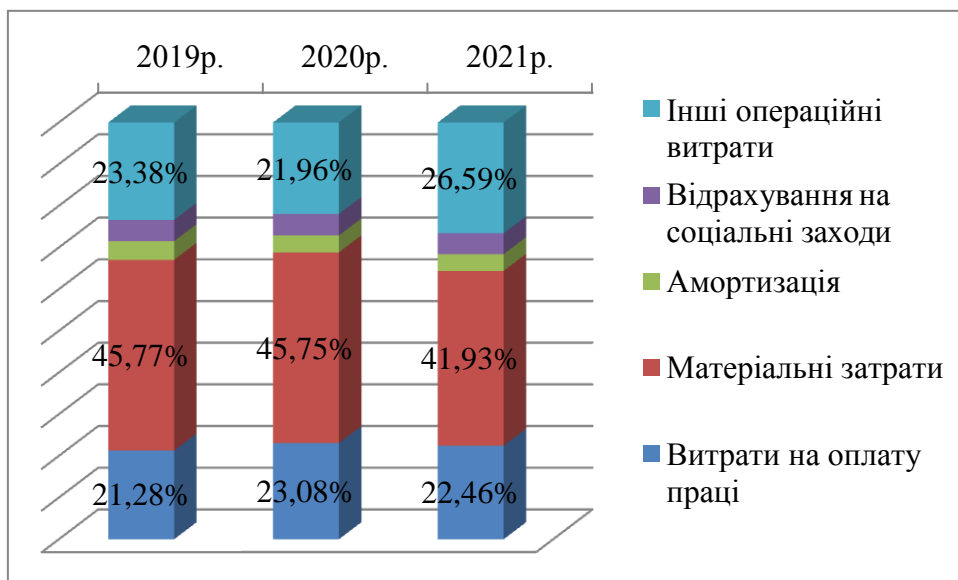


**Рис. 2.11. Динаміка складових операційних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн)**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, упродовж 2019-2021 рр. відбулося зростання загальних операційних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 14176 тис. грн або на 18,42%, що відбулося за рахунок збільшення всіх складових операційних витрат: матеріальних витрат з 35215 тис. грн у 2019 р. до 38210 тис. грн у 2021 р.; витрат на оплату праці з 16371 тис. грн у 2019 р. до 20467 тис. грн у 2021 р.; відрахувань на соціальні заходи з 3905 тис. грн у 2019 р. до 4549 тис. грн у 2021 р.; амортизації з 3467 тис. грн у 2019 р. до 3671 тис. грн у 2021 р.; інших операційних витрат з 17989 тис. грн у 2019 р. до 24226 тис. грн у 2021 р.

На рис. 2.12 представлена структура операційних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

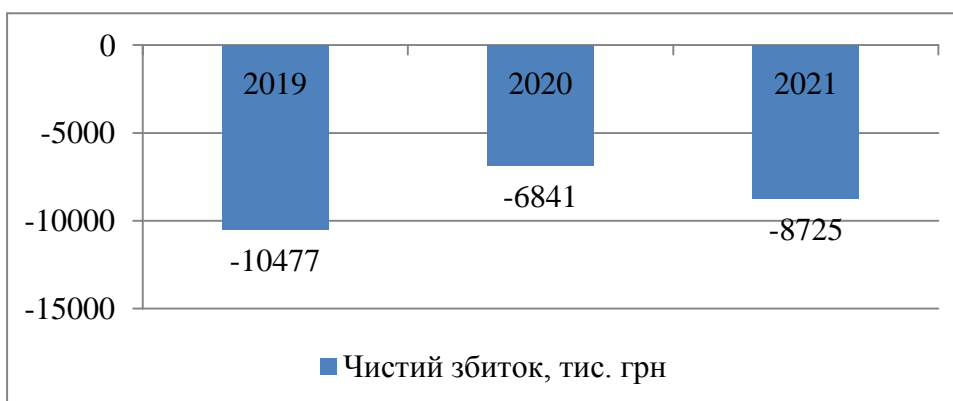


**Рис. 2.12. Структура операційних витрат ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019р. - 2021р. (%)**

Джерело: Авторський підхід [52]

Отже, у структурі операційних витрат ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» найбільша частка припадає на матеріальні затрати (45,77% у 2019 р., 45,75% у 2020 р. та 41,93%).

На основі вище проведеного дослідження складових доходів та витрат ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» проведемо дослідження динаміки чистого збитку підприємства (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Динаміка чистого збитку ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» упродовж 2019р. - 2021р. (тис. грн)**

Джерело: Авторський підхід [52]

Так, упродовж 2019р. - 2021р. ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» вело збиткову діяльність, що, в свою чергу, призвело до погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства.

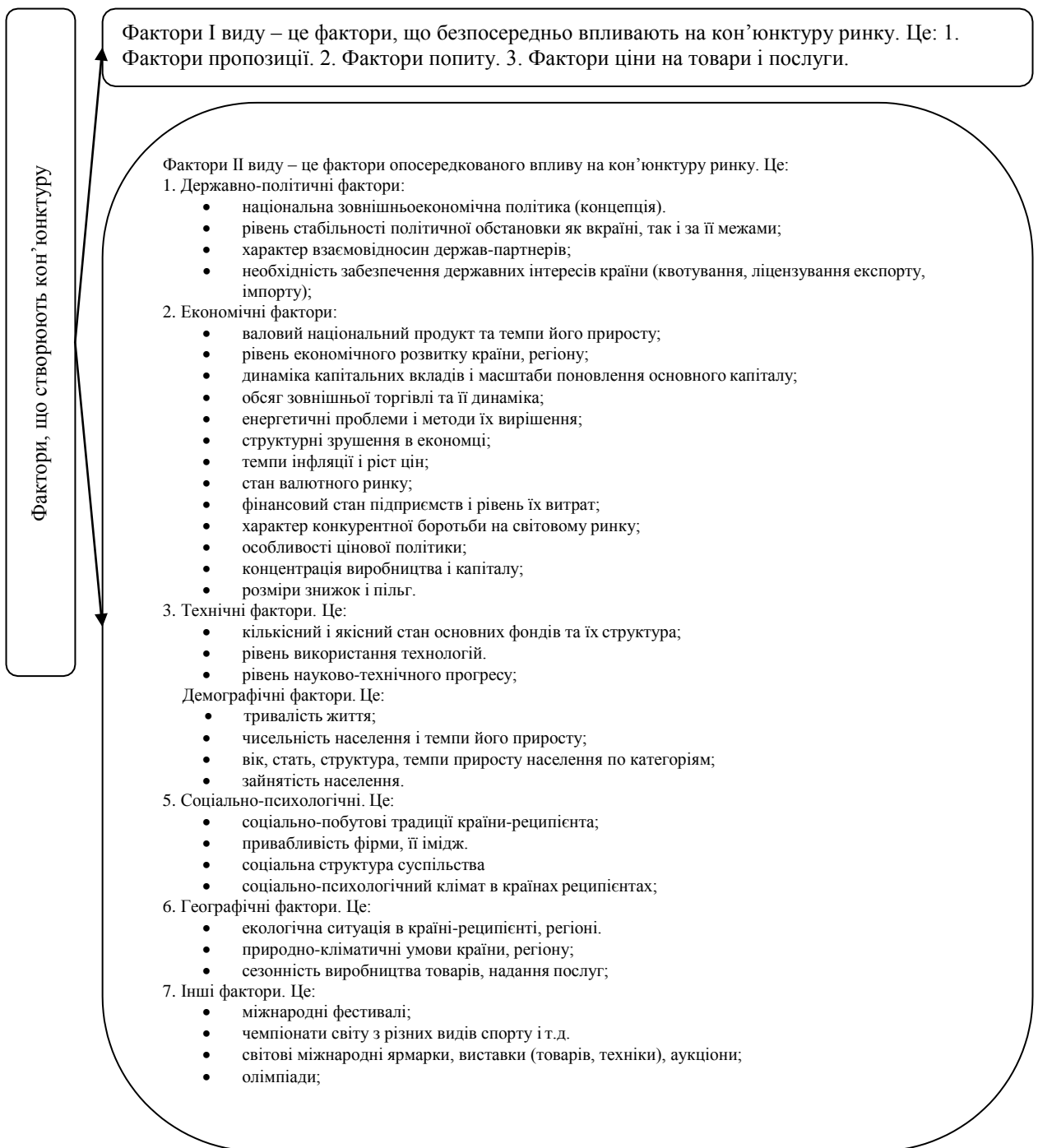
Отже, ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» функціонує у сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, також здійснює свою діяльність у галузі вирощування різних культур.

Визначено, що протягом 2019р. - 2021р. домінуючу частку у структурі активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» займають оборотні активи (65,99% у 2019 р., 72,57% у 2020 р. та 69,27% у 2021%), що вказує на значний обсяг мобільних активів у загальній структурі активів підприємства. Протягом 2019-2021 рр. найбільша частка у структурі капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» належить позиковому капіталу (69,83% у 2019 р., 84,31% у 2020 р. та 93,01% у 2021 р.), а такі показники говорять, що підприємство має залежність від кредитних ресурсів та іншого зовнішнього фінансування.

За 2019-2021 рр. у ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» відбулося збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 1400 тис. грн або на 1,81% та інших операційних доходів на 7012 тис. грн або на 44,97%. Протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення загальних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 6640 тис. грн або на 6,42%, що відбулося у зв'язку із зростанням операційних витрат підприємства на 9954 тис. грн або на 32,38% та інших витрат на 4 тис. грн. Протягом 2019-2021 рр. ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» вело збиткову діяльність, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства.

## **2.2. Стратегічний аналіз діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

На стан вітчизняного ринку виробництва та продажу зернових культур ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» мають вплив біля 250 факторів. Всі ці фактори, що створюють кон'юнктуру, можна розділити на 2 види:



4.

**Рис. 2.14. Основні кон'юнктуростворюючі фактори виробництва та продажу зернових культур ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

В загальному, для того, щоб вийти з економічної кризи в режим стабілізації економічної ситуації країні необхідно прийняти комплекс непопулярних заходів, направлених на зміну кон'юнктурних коливань та забезпечив би не критичний

рівень інфляції, відкрив би шлях до інвестицій в економіку, що прискорило б розвиток НТП.

Отже, кон'юнктурутворюючі фактори ринку зернових культур для ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» поділяються на циклічні і позациклічні.

Циклічні фактори ринку відносяться до розряду постійно діючих, а позациклічні можуть стати, як постійно діючими, так і непостійними. Найважливішим фактором ринку виробництва та продажу зерна є циклічність розвитку економіки генеруючи зерно країн і, як наслідок цього, всього нашого господарства. Незважаючи на всі зусилля побороти кризи і спади виробництва зернових культур, кризи залишаються та продовжують існувати такі фази циклу, як бум або пожвавлення. Державне втручання в економіку являється також кон'юнктурутворюючим фактором є.

Основними факторами, які впливають на купівлю зернових культур представниками різних прошарків населення, можна вважати наступні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Фактори, що впливають на процес купівлі зернових культур в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» представниками різних профілів**

Профілі	Фактори				
	<i>естетичне задоволення</i>	<i>вигода</i>	<i>престиж</i>	<i>наявність нових колекцій</i>	<i>грошові можливості</i>
Економні покупці	–	+	–	–	+
Любителі	+	+	+	+	+
Нерішучі покупці	–	+	–	+	+
Зорієнтовані на престиж	+	–	+	+	–
Ті, що піклуються про своє здоров'я	–	+	–	+	+
Байдужі	–	–	+	+	+
Новатори	+	+	+	–	–

Умовні позначення: «+» – фактор значимий для даної групи покупців; «±» – фактор малозначимий; «–» – фактор не має значення.

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, визначена інформація щодо основних профілів покупців зернових культур та факторів, що впливають на їхню купівельну поведінку є надзвичайно

важливою для ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» при формуванні спеціальних пропозицій окремим споживачам, розробці рекламних заходів, прийнятті рішень щодо діяльності на конкретному сегменті ринку.

Для проведення стратегічного аналізу ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» скористуємося методом PEST-аналізу, який допоможе визначити ті фактори макросередовища, які можуть вплинути ефективність стратегічної діяльності підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». За цим методом, прийнято групувати чотири головні групи факторів макросередовища: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні. Важливо наголосити на тому, що сума впливів факторів в кожній з чотирьох груп має дорівнювати 1. Відповідна, кожен фактор має не перевищувати одиничний показник. В табл. 2.3 представляється можливим ознайомитися з чотирма групами факторів, про які йшлося раніше, та факторами, що містяться в кожній з цих груп.

*Таблиця 2.3*

**Значимість показників факторів впливу на стратегічні можливості підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

<b>Політичні фактори</b>		<b>Економічні фактори</b>	
Назва фактору	Вплив фактору	Назва фактору	Вплив фактору
Зміни у нормативно-правових документах	0,2	Зміни курсу гривні	0,2
Державний тиск чи вплив на сферу діяльності досліджуваного підприємства	0,4	Ціни на енергоресурси	0,2
Зміни у податковій політиці	0,3	Збільшення/зменшення цін на сировину і матеріали	0,35
Політична стабільність в Україні	0,1	Фінансовий стан партнерів	0,25

Соціальні фактори		Технологічні фактори	
Назва фактору	Вплив фактору	Назва фактору	Вплив фактору
Зміни у ставленні до сфери праці	0,3	Швидкість зношування технічного обладнання	0,3
Демографічні зміни	0,1	Рівень НТР у даній галузі	0,3
Ставлення до зернових культур досліджуваного підприємства	0,4	Витрати на дослідження і розробки	0,2
Рівень грамотності населення	0,2	Загальний розвиток ІТ	0,2

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Розглянемо групу факторів макросередовища «Політичні фактори». У цій групі було визначено чотири фактори. Але у більш ретельному дослідженні варто не обмежуватися тільки зазначеними. Існує прямий вплив фактору зміни законодавства на діяльність досліджуваного нами підприємства, позаяк, наприклад, незначні правки, що стосуються зменшення кількості підприємств на території країни, нові вимоги про оплату праці працівників підприємств галузі можуть вплинути на напрямок та характер стратегічної політики ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Що стосується посилення чи послаблення державного контролю за всією галуззю АПК, то цей фактор важить достатньо високо, оскільки навіть несуттєва зміна відношення державного сектору до підприємств такого типу може кардинально змінити вектор діяльності будь-якого підприємства, що займається розвитком АПК, включаючи і ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Звісно, що зміни у системі оподаткування відображається безпосередньо на стратегічних планах підприємства. Керівництву прийдеється розробляти відповідну стратегічну програму, що допоможе зберегти продуктивність праці, прибуто на належному рівні тощо, враховуючи зміни у податковій системі. Політичне ж становище в країні також здійснює прямий вплив на стратегічні політики різних підприємств. Наприклад, небажаний політичний режим диктатори чи радикальної автократії може обмежити не тільки стратегічні можливості досліджуваного нами

підприємства, але й зовсім пригнітити можливості в напрямку збуту на ринок, ресурсні, фінансові та інші можливості.

Також доцільно приділити увагу групі зовнішніх економічних факторів. Насамперед зауважимо, що, оскільки ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» має досить тісні робочі зв'язки з міжнародними партнерами, зокрема, з Молдовою, Румунією, Польщею, особливо важливо врахувати зміну курсу гривні. Наприклад, зменшення вартості нашої валюти потенційно може вплинути на рівень оплати праці працівників ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», кількість штату працівників, продуктивність праці, прибуток підприємства, імідж бренду тощо. Звичайно, що занадто енергозатратне вирощування зернових культур, та, наприклад, значне підвищення цінкових меж на сировину та інші матеріали, які підприємство використовує на вирощування зерна, може вплинути на зміну вектору діяльності, стратегії, політики підприємства. Щодо фінансового становища партнерів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», то його зміна на користь нестабільності і спаду показників може обумовити передумови несприятливого стану самої досліджуваної організації. Може бути створена ситуація, в якій досліджуваному підприємству примусово прийдеться занижувати вартість свого товару, щоб вона відповідала поточним можливостям вітчизняних та закордонних бізнесових партнерів.

Тепер приступимо до оцінки факторів, що належать до соціально сфери. Щоб пояснити особливість фактору «Зміни у ставленні до сфери праці», важливо, наприклад, зауважити тенденції усіх країн світу до розвитку сервісної сфери (про це говорять основні постулати постіндустріального суспільства). У разі, якщо значна кількість населення надасть перевагу працевлаштуванню в підприємствах, зокрема, галузей консалтингу чи айті-технологій, сервісного обслуговування тощо, то існує висока ймовірність, що у підприємств виробничого характеру діяльності бракуватиме кваліфікованого штату працівників. Демографічний показник теж доволі вагомий: наприклад, наявність демографічного вибуху в країні буде, хоча й опосередковано, але все ж впливати на розробку стратегічних рішень (обумовить збільшення чисельності складу

працівників підприємства, вироблення конкретних моделей, типу чи розмірів зернових культур тощо). Рівень освіти населення також може слугувати зовнішнім фактором, що впливає на стратегічні діяльність і можливості досліджуваного підприємства.

З останньою групою технічних факторів представляється можливим ознайомитися саме зараз. Отже, звісно, що чим швидше зношується технічне обладнання, тим більше ризик того, що продуктивність вирощування продукції буде падати. Відповідно, просування новітніх стратегічних технологій виявляється доречним у тому випадку, що обладнання буде відповідати належним стандартам роботи. Рівень НТР у даній галузі та загальний розвиток ІТ прямо впливає на розвиток стратегічної сфери діяльності на досліджуваному підприємстві. Потрібно також враховувати той факт, що навіть наявність гарного стратегічного рішення ще не значить доречність його впровадження. Перед безпосередньою реалізацією інновації потрібно насамперед провести низку досліджень, які можуть виявитися занадто витратними та непосильними для підприємства.

З моменту укладення контракту, з метою транспортування та збереження товарів, логістичній службі ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» слід виконати цілий комплекс операцій з організації зберігання цих товарів на складі, а саме роботу з транспортною службою, роботу зі зберігання, роботу з вантажною службою.

З комерційного відділу в логістичну службу на самому початку організації зберігання, повинна бути передана наступна інформація: про товари, які будуть доставлені на склад підприємства, їх фізичні параметри, габарити, вагу, обсяг, вид тари та упаковки, термін зберігання; обсяг товарів, обсяг партій, очікувані терміни прибуття товарів; комплект товаросупровідних документів, отриманих від клієнта.

Оцінивши значимості факторів впливу зовнішнього середовища на підприємство, можна побачити, що найбільш вагомими є такі фактори як: державний вплив на галузі АПК, рівень доходів потенційних клієнтів, ставлення населення до товарів даного підприємства, рівень технологічного розвитку в

галузі та швидкості зношування технічного обладнання на досліджуваному підприємстві.

Особливо важливим в процесі дослідження управління стратегічною діяльністю ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» виявляється виокремлення сильних та слабких сторін такого підприємства. Отже, до сильних сторін досліджуваного підприємства можна віднести наступні:

- 1) Зручна локація підприємства.
- 2) Продумана організаційна структура підприємства.
- 3) Наявність зручного у використанні офіційного сайту бренду.
- 4) Швидке виготовлення та доставка зернових культур.
- 5) Наявність широкого асортименту товарів: різних моделей.
- 6) Широка цільова аудиторія споживачів: жінки, чоловіки, діти.
- 7) Вихід як на вітчизняний ринок, так і на міжнародний (Молдова, Румунія, Польща тощо.
- 8) Повний штат кваліфікованих працівників, що безпосередньо вирощують продукції, керівників та інших спеціалістів, що сприяють розвитку стратегічної та технічної складових процесу виготовлення продукції.
- 9) Високі показники продуктивності праці.
- 10) Хороше співвідношення ціни зернових культур.
- 11) Наявність налагодженої системи контролю за вирощуванням зернових культур.
- 12) Налагоджені контакти з бізнес-партнерами та постачальниками.
- 13) Наявність системи заохочення постійних клієнтів.
- 14) Узгоджений з працівниками підприємства графік роботи, який сприяє підвищенню показників праці, продуктивності тощо.
- 15) Конкурентоспроможність на ринку продажу зернових культур.
- 16) Постійний процес оновлення асортименту зернових культур.
- 17) Слідування екологічним правилам нульових відходів.
- 18) Відповідність стандартам вирощування зернових культур.

19) Відкритість до співпраці з іншими вітчизняними та міжнародними брендами у галузі АПК.

20) Налагоджена система клінігу та безпеки праці на підприємстві та ін.

Аналіз стратегічних ресурсів розуміє під собою оцінку їх якісних параметрів. Також існує ще один теоретичний метод оцінки ресурсів – використання VRIO-аналіз ресурсів підприємства (рис. 2.15).

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Оборотні активи	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Обладнання	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Будівлі і споруди	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	-0,5
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Сировина	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Сила і стійка відмінна компетенція	1
Патенти	Так	Ні	Так	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,5
Постійна клієнтура	Так	Так	Так	Ні	Конкурентна перевага	Явна сила	0,5

**Рис. 2.15. VRIO-аналіз ресурсів підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Ми оцінили конкурентні переваги, активи, ресурси, здатності і компетенції ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» і на основі VRIO-аналізу ресурсів торгової марки прийшли до висновку, що сировина (VRIO = 1) являється основним конкуренто утворюючим фактором і висуває ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на перші місця. Оборотні активи, будівлі і споруди (VRIO = -0,5) формують конкурентний паритет. Обладнання та інтелектуальний капітал є не менш сильними чинниками щодо управління інтегрованої системи управління якістю підприємства.

Проаналізуємо стан підприємства в макросередовищі. Характеристика STEERPLE-факторів підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» в макросередовищі, представлена в Додатку Д.

Найбільш впливовими факторами на стратегічний розвиток ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» є фактори з боку макросередовища. Також вагомим слід вважати вплив економічного середовища на діяльність організації.

Чинник зменшення економічних доходів населення має негативний характер - (-8) балів, а зниження інфляційних процесів має позитивний характер (+7) балів.

Фактор який дозволяє підприємству випереджати більшість свої конкурентів це – технологічний прогрес, він сприяє розвитку інноваційних процесів у сфері продовольчих товарів та використання новітніх технологій.

В рамках вивчення ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», проведемо оцінку стратегічної гнучкості підприємства, для чого створимо групу у складі 5 осіб. До цієї групи ми залучили як фахівців підприємства, так і зовнішніх експертів, що мають відповідні знання в галузі та досвід. Розрахунок загального показника гнучкості підприємства - це сума показників впливу всіх стратегічних несподіванок на підприємство на протязі 5-ти років (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Оцінка стратегічної гнучкості ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»

	Стратегічні тенденції (несподіванки)	Оцінка експерта					Сума оцінок експертів	Оцінка середньозважена
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й		
1.	Поглиблення товарного асортименту	3	4	4	3	2	I = 16	+3,2
2.	Старіння технічного обладнання	-1	-3	-4	-1	-2	I = -11	-2,2
3.	Вступ на нові ринки товарного збуту	5	6	7	5	4	I = 27	+5,4
4.	Підвищення вимог до охорони навколишнього середовища	-1	-3	-2	-1	-2	I = -9	-1,8
5.	Сприйняття інновацій	10	9	10	10	10	I = 49	+9,8
6.	Недолік стратегічних ресурсів	-5	-3	-3	-5	-2	I = -18	-3,6

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Стратегічна гнучкість ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» оцінюється як негативними балами (-3,6 балів) так і позитивними – (9,8 балів) по всьому переліку можливих дій. В часовому відрізку від 0 до 5 років ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» є стратегічно гнучким підприємством.

Отже, для управління системою стратегічних завдань використовується ключові стратегічні завдання, які відносяться до категорії істотних. В залежності від протікання реалізації стратегії даний перелік може змінюватись. У випадку негайної реакції на події з боку підприємства, швидкість реакції є високою, якщо організація може відкласти реакцію до чергового циклу планування, то швидкість є середньою.

Найбільша проблема, «Недолік стратегічних ресурсів», є суттєвою загрозою, яка може мати дуже сутєвий вплив на конкурентні позиції підприємства.

Тому, для забезпечення вигідної конкурентної позиції, необхідно реалізувати заходи, які направлені на зменшення наслідків, з метою підвищення стратегічної гнучкості підприємства, а, також, доцільно, створити на підприємстві групу, що буде спеціалізуватись на поглибленому вивченні проблеми недоліків стратегічних ресурсів.

### 2.3. Оцінка ефективності управління інтегрованої системи управління якістю підприємства

Після виконання аналізу управління інтегрованої СУЯ на ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» можна скласти модель системи управління якістю. Яка впроваджена на підприємстві(рис. 2.16). Така модель показує на важливу роль споживача у процесі визначення вхідних вимог до продукції. При цьому ступінь його задоволення обов'язково аналізується на виході.

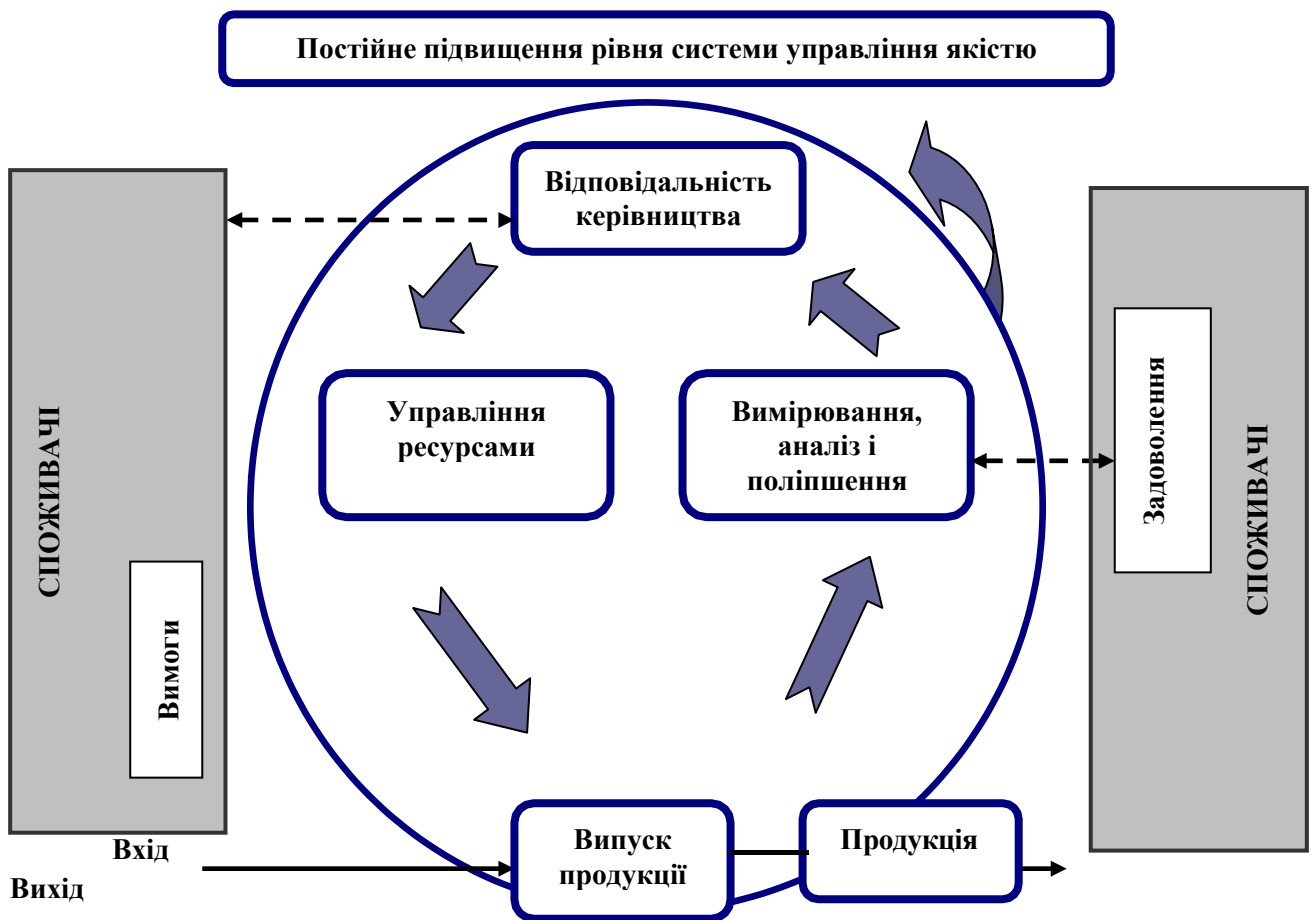


Рис. 2.16. Модель системи управління якістю ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»

Джерело: Авторський підхід [52]

Отже, в ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» успішно впроваджена і функціонує СУЯ, яка розроблена у відповідності до ISO 9001. Метою реалізації СУЯ на підприємстві керівництво ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» вважає найбільш повне задоволення вимог споживачів. Для обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» із розглянутих, проведемо оцінку основних ризиків фінансових результатів діяльності підприємства.

Основними ризиками у сфері управління інтегрованої системи управління якістю підприємства є:

- технологічні помилки у виробництві;
- нестабільність національної валют та рівня інфляції;
- дії конкурентів, постачальників сировини і матеріалів;
- нестабільній політико-економічної, соціальної або навіть воєнної обстановці в країні тощо.

У табл. 2.5- представлені базові фактори ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства.

Проведемо вибір ключових параметрів, надамо їм бальну оцінку.

*Таблиця 2.5*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства для дії конкурентів та постачальників.**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
1	Збільшення темпу інфляції	6	Збільшення темпу інфляції
2	Збільшення ставок рефінансування	4	Збільшення ставок рефінансування
3	Транспортні послуги	2	
4	Зміна курсу валют	2	Зміна курсу валют
5	Збільшення заробітної плати	2	
6	Оподаткування	2	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

В якості ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства можна назвати наступні:

температура інфляції (це приводить до зростання цін, це знижує заробітну плату, це знижує рівень купівельної спроможності, тобто на діяльність підприємства це чинить негативний вплив;

процентна ставка і ставка рефінансування (це приводить до зниження можливостей підприємства отримати кредит і під питанням розширення діяльності);

рівень безробіття (це призводить до зниження купівельної спроможності, і, відповідно, виручки та прибутку «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

*Таблиця 2.6*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства для дії конкурентів, постачальників сировини і матеріалів**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
1	Рівень доходів населення	9	Рівень доходів населення
2	Ставлення людей до нових товарів	6	Ставлення людей до нових товарів
3	Ставлення людей до якості життя	6	Ставлення людей до якості життя
4	Традиції, звичаї	2	
5	Чисельність населення і його структура	1	
6	Рівень освіти населення	1	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

В якості ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства можна виділити наступне:

- рівень доходів населення
- ставлення людей до якості життя ( а це потреба в покращенні умов та комфортабельності життя)
- відношення людей до нових товарів

Негативна тенденція вказаних чинників знижує ефективність роботи ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

*Таблиця 2.7*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства для дії конкурентів та постачальників**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
1	Державне регулювання цін	6	Державне регулювання цін
2	Державна політика щодо підтримки бізнесу	6	Державна політика щодо підтримки бізнесу
3	Державна податкова політика	4	Державна податкова політика
4	Зміна в законодавстві	2	
5	Державна соціальна політика	2	
6	Держ. контроль витрат на оплату праці	1	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Найбільш негативний вплив на діяльність ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» можуть зробити такі фактори, як державне регулювання цін і державна податкова політика, але при умові, що вони спрямовані на збільшення податкового тягаря.

*Таблиця 2.8*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства для ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» в сфері в технологій.**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
1	Нові технології	9	Нові технології
2	Витрати на обладнання	4	Витрати на обладнання
3	Кількість конкурентів	4	Кількість конкурентів
4	Технологія як знаряддя конкуренції	2	
5	Чутливість технології до впливу споживачів	2	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Нові товари з'являються все частіше, це призводить до збільшення числа конкуруючих товарів, а це, в свою чергу, збільшує конкурентний тиск і, як наслідок, зменшуються доходи підприємства та збільшуються ризики виходу з ринку. До зниження прибутку кож приводить і зростання витрат, що також може закінчитись завершенням діяльності підприємства.

Постачальники, споживачі, конкуренти, інвестори і банки – всі вони відносяться до факторів безпосереднього оточення ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», і входять до мікрооточення.

Розглянемо, як впливає на ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» кожен з ризиків мікрооточення.

1. Покупці (Споживачі). Необхідно відмітити, що оргова сила споживача залежить від його чутливості до зміни ціни - його торгова сила знижується, кщо ця чутливість висока, і навпаки.

Так як, що на ринку діє багато підприємств, що реалізують зернові культури, є можливість вибору, а, значить, залежність споживача, в нашому випадку ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», знижується.

Якщо підприємство є власником якоїсь брендової марки, то орієнтація покупця на цю марку приведе до того, що покупець стане постійним нашим споживачем, за умови, що продукція є постійно в наявності.

*Таблиця 2.8*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» за силою покупця**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
1	Чутливість покупця до ціни	9	Чутливість покупця до ціни
2	відношення залежності покупця від продавця / залежності продавця від покупця	6	відношення залежності покупця від продавця / залежності продавця від покупця
3	Орієнтація покупця на якість	4	Орієнтація покупця на якість
4	Рівень інформованості покупця	4	
5	Обсяг разової закупівлі	4	
6	Наявність продуктів для заміщення	4	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

2. Постачальники. У табл. 2.9 здійснено вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства безпосереднього оточення по силі постачальників.

*Таблиця 2.9*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» по силі постачальників**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
---	-------------------------	-------------------	--------------------------

1	Кількість постачальників	9	Кількість постачальників
2	Гарантія якості	9	Гарантія якості
3	Собівартість	9	Собівартість
4	Пунктуальність	6	
5	Графік поставки товарів	6	
6	Витрати по заміні постачальника	4	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

При збільшенні собівартості та скороченні числа постачальників у підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» зменшується можливість розширення асортименту.

*Таблиця 2.10*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» по силі конкурентів**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
1	Кількість та концентрація конкурентів	9	Кількість та концентрація конкурентів
2	Асортиментна політика конкурентів	4	Асортиментна політика конкурентів
3	Цінова політика конкурентів	4	Цінова політика конкурентів
5	Зростання галузі	4	
6	Диференціація продукту	2	
7	Бар'єри для входу в галузь	1	

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Основними факторами ризику є:

- число конкурентів
- асортиментна політика конкуруючих підприємств
- цінова політика.

Політика підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» безпосередньо залежить від політики її конкурентів.

*Таблиця 2.11*

**Вибір ключових факторів ризику неефективного управління інтегрованої системи управління якістю підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» за силою інвесторів і банків**

№	Фактори ризику (базові)	Оцінка важливості	Фактори ризику (ключові)
---	-------------------------	-------------------	--------------------------

1	Число інвесторів в галузі	4	
2	Число банків	4	
3	Розмір процентних ставок	4	Рівень процентних ставок
4	Ціна розрахунково - касового обслуговування	4	
5	Умови кредитування	9	Умови кредитування
6	Варіанти пільгового обслуговування при нарощуванні оборотів підприємства	6	Варіанти пільгового обслуговування при нарощуванні оборотів підприємства

Джерело: Авторський підхід [52]

Для ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» основним фактором для його діяльності є можливість отримання кредитів, як ключові фактори, виділимо умови на яких видаються кредити, а також рівень процентних ставок та пільгове обслуговування при нарощуванні оборотів підприємства.

Розглянемо оцінку ризиків підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Підсумки аналізу ризиків ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»

№	Фактори ключові	Фактори ключові	
		Найменування ризику	Оцінка ризику
1	Економічна сфера	зростання темпів інфляції	7,2
		Збільшення курсу валют	4,8
		Зростання процентної ставки та ставки рефінансування	3,5
2	Соціальна сфера	зменшення рівня грошових доходів	7,2
		небажання людей підвищувати якість життя	4,0
		зменшення маневренності людей	3,6
3	Сфера правового регулювання	збільшення податкового тиску	6,3
		збільшення податкового тиску	5,6
		зниження контролю над цінами	3,5
4	Технологічна сфера	невелика кількість товарів, які конкурують	4,8
		відсутність нової продукції	3,5
		житєвий цикл послуг малий	1,2
5	Споживачі	залежність продавця від покупця -висока	8,1
		вподобання покупця до конкретних вимог якості	6,3
		висока чутливість на зміну ціни	5,6
6	Постачальники	собівартість висока	6,3
		немає гарантії якості	6,3
		мала кількість постачальників	5,4
7	Конкуренти	політика, яка направлена на зниження ціни	6,4
		збільшення асортименту	6,4
		велика кількість конкурентів	5,6
8	Інвестори і банки	умови для кредитування-невигідні	6,3
		немає умов пільгового обслуговування	6,3
		збільшення процентної ставки	3,5

*Джерело: Авторський підхід [52]*

Виходячи з даних проведеного аналізу, робим наступні висновки, що економічні ризики, пов'язані з ростом темпів інфляції, мають найбільший вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємства (7,2 бала), а також ризики, які пов'язані із зниженням рівня доходів (7,2 бала). А також (8,1 бала)- ризики високої залежності продавця від покупця.

Для зменшення цих ризиків пропонуємо реалізувати слідуючі заходи, наведені в таблиці 2.13

*Таблиця 2.13*

**Пропоновані заходи з управління ризиками у сфері управління інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

<b>№</b>	<b>Вид ризику</b>	<b>Пропоновані заходи</b>
1	Інфляція	Розрахувати відсоток по ставці за товарний кредит, розрахувати ціни до рівня інфляції. Підписання довгострокових договорів на постачання автозапчастин із зафіксованою ціною. Постійний моніторинг ринку з метою простеження динаміки процентних ставок, інфляції на ринку та інших показників ринку.
3	Залежність продавця від покупця	Систематичне прогнозування попиту. Забезпечити здатність диверсифікації видів діяльності та послуг, що надаються підприємством. Застосування маркетингових інструментів для приваблення та утримання покупців.
2	Зниження доходів	Накопичення резервів для покриття незапланованих витрат. Оптимізація та мінімізація витрат. Фокусування на асортиментній групі послуг, яка користується найбільшим попитом

*Джерело: Авторський підхід [52]*

Отже, із наведеної табл.2.13 бачимо, що проблема зниження основного капіталу є сьогодні основною проблемою в управлінні ефективністю підприємства та його функціонуванні, та має величезний вплив на ризики для його діяльності у вигляді збільшення витрат на підприємстві, запропоновані

заходи будуть мати на меті, рішення саме цих проблем і будуть зводитись до оновлення автопарку підприємства.

Аналізуючи діючу стратегію розвитку підприємства бачимо ризики, і за результатами проведеного дослідження, визначимо можливі механізми обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Напрямки підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

Найменування напрямку	Коефіцієнт значущості	Альтернативний варіант					
		Вдосконалення роботи з персоналом	Співпраця з постачальниками	Використання інновацій	Вдосконалення асортиментної політики	Зниження цін	Проведення рекламної кампанії
Збільшення прибутку	0,18	5	4	5	5	3	5
Витрати	0,16	2	4	4	2	4	1
Збільшення ринкової частки	0,2	5	4	5	5	3	3
Залучення нових покупців	0,18	5	5	5	3	3	3
Підвищення іміджу підприємства	0,14	5	5	5	5	3	5
Вдосконалення асортиментної політики	0,14	2	4	4	3	3	2
Всього	1	4,1	4,32	4,7	4,68	3,16	3,18

*Джерело:* Авторський підхід [52]

Отже, ключовими механізмами обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю на підприємстві є: покращення якості послуг, вихід на нові ринки, збільшення асортименту послуг, примноження розміру власного капіталу, оптимізація затрат, зниження цін, проведення рекламної кампанії. У результаті оцінки альтернативних варіантів обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» були виявлені найбільш оптимальні механізми, для формування стратегії обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства. Тому, підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» нами пропонується

використати на підприємстві наступні напрямки: розширення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

## **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II**

Виходячи з проведеного дослідження робимо висновки:

Опрацьовано організаційно-економічну характеристику ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» функціонує у сфері роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах, також здійснює діяльність у галузі вирощування різних культур.

Варто зауважити, що на протязі 2019-2021 рр. більшу частку у структурі активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» займають оборотні активи (65,99% у 2019 р., 72,57% у 2020 р. та 69,27% у 2021%), що вказує на значний обсяг мобільних активів у загальній структурі активів підприємства. Протягом 2019-2021 рр. найбільша частка у структурі капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» належить позиковому капіталу (69,83% у 2019 р., 84,31% у 2020 р. та 93,01% у 2021 р.), це вказує на залежність даного підприємства від зовнішніх джерел фінансування та кредитних коштів. За 2019р. - 2021р. відбулося збільшення таких складових доходів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»: чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1400 тис. грн або на 1,81% та інших операційних доходів на 7012 тис. грн або на 44,97%. Протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення загальних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 6640 тис. грн або на 6,42%, що відбулося у зв'язку із зростанням операційних витрат підприємства на 9954 тис. грн або на 32,38% та інших витрат на 4 тис. грн. Протягом 2019-2021 рр. ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» вело збиткову діяльність, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведено стратегічний аналіз діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Найбільш впливовими факторами на стратегічний розвиток ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» є фактори з боку макросередовища. Також вагомим слід вважати вплив економічного середовища на діяльність організації. Умови зниження

інфляційних процесів мають позитивний характер (+7) балів, а негативний (-8) балів є скорочення економічних доходів населення. Фактор який дозволяє підприємству випереджати більшість свої конкурентів це – технологічний прогрес, він сприяє розвитку інноваційних процесів у сфері продовольчих товарів та використання новітніх технологій. Також у макросередовищі слід виділити екологічну складову, яка в час напруження екологічної ситуації в країні та звуження можливостей у застосуванні відновлювальних джерел енергії створює загрози у стабільному екологічно наведеному розвитку підприємства.

Здійснено оцінку ефективності управління інтегрованої системи управління якістю підприємства. Варто відзначити, що ключовими механізмами обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства є: вдосконалення якості послуг, вихід на нові ринки, збільшення асортименту послуг, нарощувати розміру власного капіталу, оптимізація затрат, зниження цін, проведення рекламної кампанії. У результаті оцінки альтернативних варіантів обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» були знайдені оптимальні механізми, для продукування стратегії обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства. Тому, підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» нами пропонується використати на підприємстві наступні напрямки: розширення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

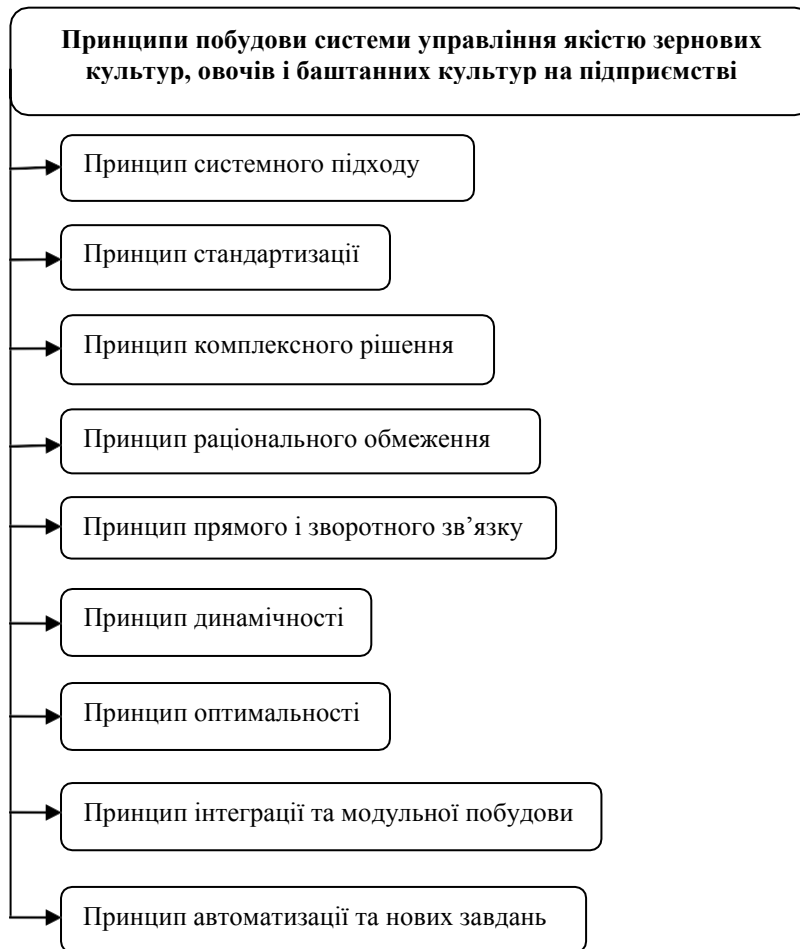
### III РОЗДІЛ. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНОЮ СУЯ ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»

#### **3.1. Зміцнення фінансового стану підприємства за рахунок підвищення ефективності управління інтегрованою СУЯ.**

В інтегровану систему управління включені процеси та фактори, що описують формалізовані системи управління персоналом; фінансами; безпекою; якістю; довкіллям; здоров'ям; безпекою для підприємства тощо. буд. У середині кожної із систем всі процеси мають здійснюватися відповідно до тріадою «якість – вартість – час» [4]. Водночас рівень формалізації уявлень завжди має певні обмеження суб'єктивної та об'єктивної природи, що підлягають подоланню у процесі розвитку теорії та практики. Інтеграція управління розглядається як ефективний

Метод задоволення не тільки поточних, а й перспективних вимог до структур, що представляють всі зацікавлені сторони, що далеко не завжди обґрунтовано у формі зазначених стандартів. Інтегрована система управління не може бути отримана просто шляхом «анексії» кількох систем управління, розроблених незалежно [2]. Інтеграція кількох систем управління відкриває як різноманітні переваги в організацію, а й породжує безліч проблем, потребують аналізу та розв'язання.

Комплексна системи управління якістю зернових культур повинна складатись за такими основними принципами: системний підхід, стандартизація, комплексне рішення завдань раціональне обмеження, прямого і зворотного зв'язку, оптимальності, динамічності, інтеграції і модульної побудови, автоматизації та нових завдань (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Принципи побудови СУЯ зернових культур, овочів і баштанних культур в ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

*Джерело:* Авторський підхід

Необхідно оцінювати або вимірювати характеристики всіх результатів виробничої діяльності, але оцінка та вимірювання показників якості мають дві вагомні особливості. Перша особливість зводиться до того, що на них опирається підтвердження (ствердження) відповідності якості товару. Найважливішою частиною випробувань є оцінка та вимірювання, які використовуються при підтвердженні відповідності тільки якості-це друга особливість.

При формуванні системи інформаційної підтримки реалізації механізму управління якістю процесів необхідні наступні дії: інтеграція цифрових стандартів, що застосовуються для розробки моделі управління процесами; встановлення інформаційних зв'язків; використання ефективного

функціонального програмного забезпечення для автоматизації статистичних даних щодо якості процесів та комп'ютеризації документованих процедур управління процесами, включаючи моніторинг та діагностику процесів [12]. Для вирішення завдання підвищення ефективності функціонування механізму управління якістю процесів доцільно підвищити рівень цифрової залученості персоналу в діяльність щодо покращення якості процесів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Слід зазначити, що розробка та реалізація механізму управління якістю процесів в умовах цифрової трансформації сприяє підвищенню ефективності діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

Реалізація запропонованої концепції механізму управління якістю процесів спричиняє необхідність систематичного перегляду процесів з урахуванням результатів моніторингу, постійне навчання володінню цифровими ініціативами та залучення всього персоналу до покращення якості, розробку цифрової моделі управління процесами з максимальною орієнтацією на вимоги всіх зацікавлених сторін та отримання запланованого результату.

Забезпечення безперервного отримання та накопичення статистичних даних, які надалі можуть використовуватися при розробці цифрової моделі управління процесами та вироблення рішень щодо своєчасного коригування процесів та покращення якості.

Створення єдиного інформаційного середовища, що забезпечує доступ до необмежених даних про параметри процесів та фактори-умови, що впливають на отримання сукупного якості ланцюжка взаємопов'язаних процесів. Використання накопичених статистичних даних про результати процесів сприяє формуванню системи збалансованих показників, на підставі яких є доцільним проведення оцінки економічної ефективності реалізації механізму управління якістю процесів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

Застосування процесно-функціонального підходу до управління якістю виробництва зернових культур в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» дозволяє розширити область функціональних компетенцій та відповідальність кожного виконавця, посилити значущість горизонтальних комунікацій та підвищити

зацікавленість кожного у результатах взаємопов'язаних процесів. Розробка та використання цифрових стандартів та цифрових карт процесів дозволяє оптимізувати часові параметри здійснення процесів виробництва, підвищити продуктивність виробничої системи, організувати ефективну взаємодію між усіма учасниками, раціонально використати існуючі технології та прискорити впровадження різноманітних інформаційних систем.

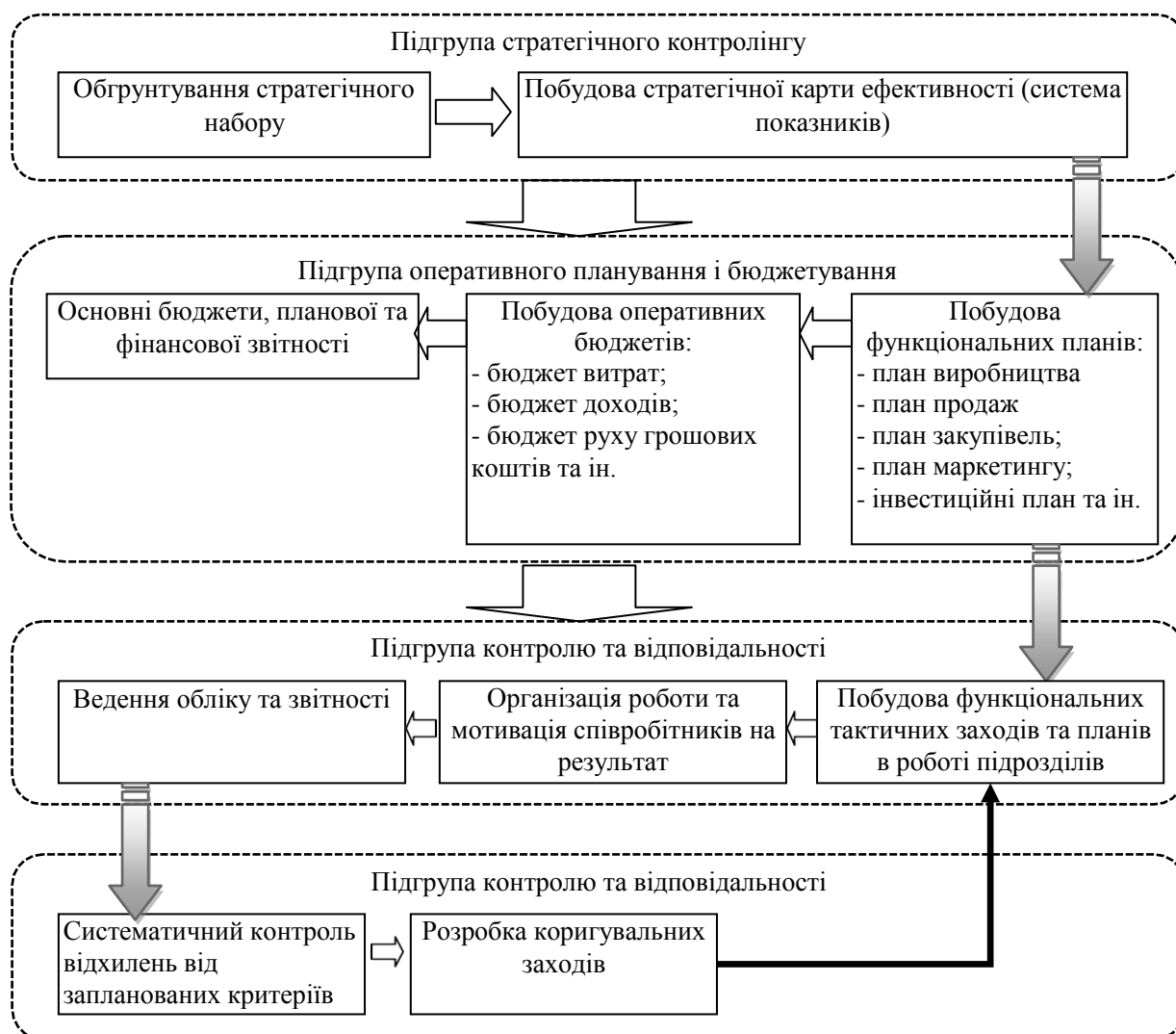
Таким чином, проведені дослідження зумовили доцільність розробки механізму управління якістю виробництва зернових культур в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», для ефективного функціонування якого необхідно враховувати всі елементи виробничого та інноваційного потенціалу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Впровадження цифрових стандартів для управління поточними параметрами процесів дозволить підвищити результативність процедури моніторингу, сформувані організаційні засади міжфункціональної інтеграції процесів та вдосконалити управлінську діяльність задля досягнення сталого розвитку ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

### **3.2. Заходи щодо вдосконалення інтегрованої системи управління якістю ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

В умовах глобалізації, розвитку міжнародної торгівлі ефективність діяльності підприємств на ринках цілком залежить від того, якою мірою їхня продукція чи послуги відповідають стандартам якості, тому проблема забезпечення та підвищення якості продукції актуальна для всіх підприємств. Якість продукції належить до найважливіших критеріїв функціонування підприємства в умовах щодо насиченого ринку та переважної нецінової конкуренції.

З проведеного аналізу діяльності підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» можна зробити висновок, що підприємство, на даному етапі розвитку, потребує покращення ефективності СУЯ, при тому, що фінансовий стан підприємства дозволяє інвестувати кошти для її підвищення. Пропоновану

систему підвищення ефективності управління якістю в ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» можна зобразити наступним чином (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Система підвищення ефективності управління якістю, що рекомендується до впровадження на підприємстві ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

*Джерело:* Авторський підхід

За даною схемою на основі завдань та основних цілей підприємства ухвалюється стратегічний комплект, де визначаються основні принципи діяльності підприємства на 3-5 років. Наступні кроки підприємства, це розробка стратегічних карт ефективності на основі визначених стратегій необхідно розробити стратегічну карту ефективності, так систему цільових показників, які б відображали в кількісному вираженні цілі по функціональних сферах діяльності підприємства (виробництво, фінанси, персонал та ін.).

Проблеми якості в сьогоденні економічних умовах набувають все більшого значення. У наші дні питання якості споживача є першочерговими, часто переважаючи над ціновими. Споживач у своїй масі воліє отримувати найбільшу якість, навіть за трохи більшу ціну, не бажаючи переплатити, але купити товар найкращої якості. Найважливішим складником дослідження системи управління якістю є аналіз її інваріантного аспекту. Об'єктивно може існувати єдина система управління якістю, конкурентоспроможністю та ефективністю виробництва. Неухильне підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності – це засіб та результат інтенсифікації виробництва, що з загальноекономічних позицій сприяє підвищенню ефективності вирощування зернових культур у ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

Діюча система менеджменту якості може стати реальним інструментом безперервного вдосконалення діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» та джерелом економічних вигод. За рахунок документованості, контролю, аналізу та періодичного перегляду ключових виробничих та управлінських процесів відповідно до вимог міжнародного стандарту забезпечують прозорість, кращу керованість та безперервне вдосконалення діяльності підприємства. Партикулярний підхід до запровадження систем менеджменту якості, лідерство для вищого керівництва, залучення персоналу та кваліфікованих фахівців у галузі якості зможуть допомогти українським підприємствам максимально використати можливості, які закладені у вимогах міжнародного стандарту ISO 9000.

Отже, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на внутрішні чинники діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» та надає переваги, що стосуються, насамперед, поліпшення прийняття управлінських та виробничих рішень та посилення рівня контролю діяльності у сфері використання системи управління. Крім цього, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на зовнішні фактори діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», такі як підвищення конкурентоспроможності підприємства або збільшення рівня задоволеності споживачів.

### 3.3. Вдосконалення асортименту та споживчих характеристик продукції як умова дослідження інтегрованої системи управління якістю на підприємстві

Покращення управління асортиментом – це одне з головних питань для підприємства. В 2023-2025 році ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» планує збільшити виручку від реалізації продукції за рахунок вдосконалення споживчих характеристик продукції. На підприємстві відбудеться розширення асортименту всередині кожної з груп. Прогноз доходу від реалізації нових асортиментних груп продукції в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Прогноз доходу від реалізації асортиментних груп продукції в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» у планових 2023-2025 рр.

Показники	План			абсолютне відхилення		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
овочі	214,12	466,28	1015,41	116	252	549
баштанні культури	226,40	493,03	1073,67	122	267	581
зернові культури	2026,64	4413,39	9611,01	1096	2387	5198
насіння олійних культур	1920,46	4182,16	9107,46	1039	2262	4925
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4387,61	9554,87	20807,55	2373	5167	11253

Джерело: Авторський підхід

Отже, виходячи із табл. 3.1, робимо висновки, що очікуються доходи від реалізації таких групи товарних запасів, як зернові культури та насіння олійних культур.

Таблиця 3.2

#### Прогноз собівартості реалізації асортиментних груп продукції в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» у планових 2023-2025 рр.

Показники	План			абсолютне відхилення		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
овочі	88,16	191,98	418,08	48	104	226
баштанні культури	92,85	202,19	440,31	50	109	238
зернові культури	834,17	1816,57	3955,93	451	982	2139
насіння олійних культур	787,66	1715,28	3735,35	426	928	2025

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1802,84	3926,02	8549,67	975	2123	4624
--	---------	---------	---------	-----	------	------

*Джерело: Авторський підхід*

Виходячи із даних табл. 3.2, робим висновки, що найбільша собівартість реалізації очікується за такими групами товарних запасів, як зернові культури та насіння олійних культур.

*Таблиця 3.3*

**Прогноз маржинального прибутку асортиментних груп продукції в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» у планових 2023-2025 рр.**

Показники	План			абсолютне відхилення		
	2023	2024	2025	2023	2024	2025
овочі	125,96	274,29	597,33	68	148	323
баштанні культури	133,55	290,84	633,36	72	157	343
зернові культури	1192,47	2596,82	5655,07	645	1404	3058
насіння олійних культур	1132,80	2466,88	5372,11	613	1334	2905
валовий прибуток	2584,77	5628,84	12257,88	1398	3044	6629

*Джерело: Авторський підхід*

Отже, виходячи із табл. 3.3, бачимо, що очікуються маржинальні доходи за такими групами товарних запасів, як зернові культури та насіння олійних культур.

Отже, беручи до уваги проект вдосконалення управління асортиментом ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», треба відзначити, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком зросте на 2372 тис. грн., у 2024 році порівняно з 2023 роком зросте на 5167 тис. грн., у 2025 році в порівнянні з 2024 роком збільшиться на 11252 тис. грн., а валовий прибуток збільшиться на 1397 тис. грн., у 2024 році порівняно з 2023 роком зросте на 3044 тис. грн., у 2025 році порівняно з 2024 роком зросте на 6629 тис. грн., фінансовий результат від операційної діяльності зросте на 951 тис. грн., у 2024 році порівняно з 2023 роком зросте на 2072 тис. грн., у 2025 році порівняно з 2024 роком зросте на 4512 тис. грн., також фінансовий результат до оподаткування зросте на 951 тис. грн., у 2024 році порівняно з 2023 роком зросте на 2072 тис. грн., у 2025 році порівняно з 2024 роком зросте на 4512 тис. грн., а чистий фінансовий результат збільшиться на

634 тис. грн., у 2024 році порівняно із 2023 роком та зросте на 1699 тис. грн., у 2025 році порівняно з 2024 роком зросте на 3700 тис. грн.

Динаміка рентабельності товарних запасів на ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» у результаті удосконалення інтегрованої системи управління якістю на підприємстві за 2023-2025 рр. наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Прогноз рентабельності товарних запасів в ТзОВ «ОЛ-ВІВА  
КОМПАНІ» у 2023-2025 рр.**

Показники	План		
	2023	2024	2025
Товарні запаси, тис. грн.	1333,62	2904,21	6324,47
Чистий прибуток	1442,85	3142,08	6842,49
Рентабельність запасів, %	108,19	108,19	108,19
Темп росту рентабельності запасів до 2021 року, %	-18,00	-18,00	-18,00
Темп росту рентабельності запасів до попереднього року, %	-18,00	0,00	0,00
Абсолютний приріст рентабельності запасів до попереднього року	-23,75	0,00	0,00

*Джерело:* Авторський підхід

Згідно з даними табл. 3.4, можна стверджувати, що підприємство у 2023-2025 рр. буде мати високий показник рентабельності запасів, що говорить про позитивні тенденції діяльності підприємства.

Таким чином, виходячи із прогнозування управління асортиментом ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» після впровадження запланованих заходів можна стверджувати, що індекси сезонності по товару «овочі» становить 7 – 213%, індекс сезонності по товару «баштанних культур» є 24 – 306%, індекс сезонності по товару «зернові культури» становить 36 – 303%, індекс сезонності по товару «насіння олійних культур» становить 25 – 339% і всі вони є значними. Коефіцієнт оборотності товарних запасів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» у 2023-2025 рр. становитиме 1,35 оборотів на рік, оборотність товарних запасів в днях на ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» у 2023-2025 роках становитиме 109 днів, у 2023-2025 рр. на 1 грн. реалізованої продукції припадатиме 0,30 грн. товарних запасів, у підприємств в 2023-2025 рр. буде висока рентабельність запасів, що буде свідчити про позитивну динаміку діяльності підприємства.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

Доведено на пряму зміцнення фінансового стану підприємства в контексті підвищення його ефективності управління інтегрованої системи управління якістю підприємства. Проведені дослідження зумовили доцільність розробки механізму управління якістю зернових культур в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», для ефективного функціонування якого необхідно враховувати всі елементи виробничого та інноваційного потенціалу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Впровадження цифрових стандартів для управління поточними параметрами процесів дозволить підвищити результативність процедури моніторингу, сформуванню організаційні засади міжфункціональної інтеграції процесів та вдосконалити управлінську діяльність задля досягнення сталого розвитку ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

Виявлено заходи щодо вдосконалення інтегрованої системи управління якістю ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Так, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на внутрішні чинники діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» та надає переваги, що стосуються, насамперед, поліпшення прийняття управлінських та виробничих рішень та посилення рівня контролю діяльності у сфері використання системи управління. Крім цього, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на зовнішні фактори діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», такі як підвищення конкурентоспроможності підприємства або збільшення рівня задоволеності споживачів.

Обґрунтовано на пряму вдосконалення асортименту та споживчих характеристик продукції як умова дослідження інтегрованої системи управління якістю на підприємстві. Поліпшення управління асортиментом є одним із найважливіших питань для підприємства. В 2023-2025 році ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» планує збільшити виручку від реалізації продукції за рахунок вдосконалення споживчих характеристик продукції. Найбільші маржинальні

доходи очікуються за такими групами товарних запасів, як зернові культури та насіння олійних культур.

## ВИСНОВКИ

За результатами, вище представлено, дослідження потрібно зробити відповідні висновки:

Представлено змістовність поняття «якість» на підприємстві. Варто відзначити, що якість – це комплексне поняття, яке (що) характеризує результативність всіх сторін діяльності: розробки стратегії, організація виробництва, маркетинг тощо. Якість як категорія управління – це цілісна концепція, яке характеризує ефективність всіх аспектів життєдіяльності підприємства, починаючи з процесу розробки стратегії, маркетингу і далі, включаючи всі етапи життєвого циклу товарів та послуг. Саме тому останніми роками стала поширена система управління якістю, яка охоплює як конкретні виробничі процеси для підприємства. Системи якості допомагають організаціям забезпечити задоволення споживачів продукцією, переконують співробітників у доцільності реалізації. Крім того, системи якості забезпечують постійне покращення для збільшення ймовірності задоволення потреб споживачів.

Досліджено етапи формування інтегрованої СУЯ підприємства. Інтегрована система управління – це система управління, яка об'єднує всі компоненти бізнесу в єдину систему, що веде до досягнення цілей та завдань організації. Разом з тим необхідно зазначити, що ефективної інтеграції потребують також процеси та фактори, прямо чи опосередковано пов'язані з бізнесом і мають складну соціально-економічну природу, що створює комплекс недостатньо структурованих та досліджених проблем. Всі ці фактори мають динамічний та імовірнісний характер, як і система їх взаємовпливу та взаємодії.

Обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ. Інтеграція управління розглядається як ефективний метод задоволення не тільки поточних, а й перспективних вимог до структур, що представляють всі зацікавлені сторони, що далеко не завжди обґрунтовано у формі зазначених стандартів. Для оцінки ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства можуть бути застосовані наступні показники якості-надійність; безпека, для персоналу і навколишнього середовища;

ресурсоспоживання. У той же час для процесів і послуг використовуються і інші показники, такі як продуктивність, працевтрати.

Досліджено організаційно-економічну характеристику ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» функціонує у сфері роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, та проводить свою діяльність у сегменті вирощування зернових культур. Варто відзначити, що упродовж 2019-2021 рр. велику частку у структурі активів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» припадає на оборотні активи (65,99% у 2019 р., 72,57% у 2020 р. та 69,27% у 2021%), що вказує на значний обсяг мобільних активів у загальній структурі активів підприємства. Протягом 2019-2021 рр. найбільша частка у структурі капіталу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» належить позиковому капіталу (69,83% у 2019 р., 84,31% у 2020 р. та 93,01% у 2021 р.), це показує залежність від зовнішніх джерел фінансування та кредитних ресурсів данного підприємства. За 2019-2021 рр. відбулося збільшення таких складових доходів ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»: чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1400 тис. грн або на 1,81% та інших операційних доходів на 7012 тис. грн або на 44,97%. Протягом 2019-2021 рр. відбулося збільшення загальних витрат ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» на 6640 тис. грн або на 6,42%, що відбулося у зв'язку із зростанням операційних витрат підприємства на 9954 тис. грн або на 32,38% та інших витрат на 4 тис. грн. Протягом 2019-2021 рр. ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» вело збиткову діяльність, що свідчить про погіршення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведено стратегічний аналіз діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Найбільш впливовими факторами на стратегічний розвиток ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» є фактори з боку макросередовища. Також вагомим слід вважати вплив економічного середовища на діяльність організації. Показник зниження інфляційних процесів має позитивний характер (+7) балів. Негативний (-8) балів має показник скорочення економічних доходів у населення. Фактор який дозволяє підприємству випереджати більшість свої конкурентів це – технологічний прогрес, він сприяє розвитку інноваційних процесів у сфері продовольчих товарів

та використання новітніх технологій. Також у макросередовищі слід виділити екологічну складову, яка під час загострення екологічної ситуації в країні та зменшені можливостей у використанні відновлювальних джерел енергії створює загрози у збалансованому екологічно орієнтованому розвитку підприємства.

Здійснено оцінку ефективності управління інтегрованої системи управління якістю підприємства. Варто відзначити, що ключовими механізмами обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства є: підвищення якості надання послуг, виходи на нові ринки, збільшення асортименту послуг, зростання розміру власного капіталу, оптимізація затрат, зниження цін, проведення рекламної кампанії. У результаті оцінки альтернативних варіантів обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» були виявлені найбільш оптимальні механізми, для формування стратегії обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства. Тому, підвищення ефективності розвитку інтегрованої системи управління якістю підприємства ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» нами пропонується використати на підприємстві наступні напрямки: розширення асортименту; вдосконалення цінової політики; співпраця з постачальниками; впровадження інновацій; вдосконалення роботи з персоналом.

Обґрунтовано напрями зміцнення фінансового стану підприємства в контексті підвищення його ефективності управління інтегрованої СУЯ підприємства. Проведені дослідження зумовили доцільність розробки механізму управління якістю зернових культур, овочів і баштанних культур в ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», для ефективного функціонування якого необхідно враховувати всі елементи виробничого та інноваційного потенціалу ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Впровадження цифрових стандартів для управління поточними параметрами процесів дозволить підвищити результативність процедури моніторингу, сформувані організаційні засади міжфункціональної інтеграції процесів та вдосконалити управлінську діяльність задля досягнення сталого розвитку ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ».

Виявлено заходи щодо вдосконалення інтегрованої системи управління якістю ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». Так, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на внутрішні чинники діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» та надає переваги, що стосуються, насамперед, поліпшення прийняття управлінських та виробничих рішень та посилення рівня контролю діяльності у сфері використання системи управління. Крім цього, впровадження систем управління якістю позитивно впливає на зовнішні фактори діяльності ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ», такі як підвищення конкурентоспроможності підприємства або збільшення рівня задоволеності споживачів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення асортименту та споживчих характеристик продукції як умова дослідження інтегрованої системи управління якістю на підприємстві. Покращення управління асортиментом – це одне з важливих питань на підприємстві. В 2023-2025 році ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ» планує збільшити виручку від реалізації продукції за рахунок вдосконалення споживчих характеристик продукції. У найбільшій мірі очікуються маржинальні доходи за наступними групами товарними запасами: зернові культури, насіння олійних культур.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (поточна редакція від 30.09.2016, підстава 1401-19). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141.
2. Господарський кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV (поточна редакція від 08.12.2016, підстава 1670-19). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144.
3. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2012 № 2755-VI (поточна редакція від 15.04.2017, підстава 1988-19, 1989-19). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2013. № 13–14, № 15–16, № 17.
4. Цивільний кодекс України: Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV (поточна редакція від 02.11.2016, підстава 1666-19). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 40–44. Ст. 356.
5. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-XII (поточна редакція від 02.11.2016, підстава 1666-19). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1991. № 49. Ст. 682.
6. Про захист прав споживачів: Закон України від 16.06.2011 р. № 3530-VI (3530-17) (поточна редакція від 01.01.2017, підстава 1791-19). Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР). 1991. № 30. Ст. 379.
7. Андросюк Л. А. Управління якістю на основі збалансованої системи показників. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 6. С. 67–70.
8. Баюра Д. О. Розвиток соціально-відповідального корпоративного управління в контексті узгодження інтересів стейкхолдерів. Економічний часопис Східноукраїнського національного університету імені Лесі Українки., № 4., 2017. С.39-44.
9. Безнощенко Н. О. Підвищення якості продукції як чинник зростання конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 15–22.
10. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор – Видавництво, 2016. 378 с.

11. Бойчик І. М., Собко О. М., Сп'як Г. І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. Інноваційна економіка. 2021. № 3-4. С. 118-123.

12. Валявський С. М. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4617>

13. Вознюк Т. К. Управління якістю продукції на підприємствах легкої промисловості : автореф. дис ... канд. економ. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2015. 21 с.

14. Глебова А. О. Система управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 352–356.

15. Голованенко М. В. Бізнес-планування: практикум. К.: Наукова столиця, 2019. 96 с.

16. Грیشнова О. А., Магдич І. П. Економічна доцільність та пріоритетні напрями активізації соціальних інвестицій підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія. Економіка. К.: Київський університет, 2016. Вип. 5 (182). С. 13–20.

17. Данченко О.Б. Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 169–175.

18. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. № 5. 2020. С. 108–110.

19. Заплотинський Б.А., Тупкало В.М. Управління якістю. Навчально-методичний посібник. Київ : ННІМП ДУТ, 2015. 168 с.

20. Зборовська Т. В. Організація самостійної роботи студентів спеціальності 7.18010010 «Якість, стандартизація та сертифікація» над дисципліною «Управління персоналом»: метод. рек. Х. : Вид-во НФаУ, 2016. 20 с.

21. Іванілов О. С., Гришко О. А. Актуальні проблеми розвитку системи менеджменту якості промислового підприємства залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualni-problemi-rozvitku-sistemi-menedzmentu-yakosti-promislovogo-pidpriemstva-zaliznichnogo-transportu>
22. Кирилюк І. М. Розвиток нормативних підходів до формування систем управління якістю продукції тваринництва. Агросвіт. 2019. № 23. С. 32-41.
23. Кирилюк І. М. Управління стандартизацією та сертифікацією. Черкаси: ЧНУ, 2017. 438 с.
24. Коваленко В. П. Теоретико-методичні аспекти управління якістю. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=254>
25. Кошонько О. В. Проблеми оцінки та сертифікації систем управління якістю промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 1. С. 18–23.
26. Кравченко В.О. Менеджмент: навч. посіб.; Одеса: Атлант, 2013. С. 25.
27. Кравченко Т. В. Ресурсне забезпечення вартісно-орієнтованого управління підприємствами. Вісник КНУ. Економіка. 2015. № 1 (30). С. 371-378.
28. Краснікова О. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 82–84.
29. Кузьома В. В., Павлюк С. І. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №12. С. 252–258.
30. Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10. Вип. 2. С. 40–50.
31. Лебединець В. О. Організація самостійної роботи студентів спеціальності 8.18010010 «Якість, стандартизація та сертифікація» над

дисципліною «Процесно-орієнтований менеджмент»: метод. рек. Х. : НФаУ, 2016. 16 с.

32. Лейченко О. Еволюція теорій та сучасний стан управління якістю послуг. URL: [http://www.zu.edu.ua/spf/tmp/third\\_iteruniversity\\_conference\\_pdf/8.pdf](http://www.zu.edu.ua/spf/tmp/third_iteruniversity_conference_pdf/8.pdf)

33. Мартинюк Л. Модифікація протекціоністської складової зовнішньоторговельної діяльності в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2013. № 10 (151). С. 62–66.

34. Мишко О. В. Управління якістю – запорука підвищення конкурентоспроможності продукції. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 3. С. 41.

35. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 368 с.

36. Нагачевська Т. В. Актуальні проблеми розвитку підприємницької діяльності в Україні : збірник наукових праць / М-во освіти і науки України ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка ; редкол.: О.А. Грішкова, Д.О. Баюра, Ю.І. Єхануков [та ін.]. Київ : Київський університет, 2001-Теоретичні та прикладні питання економіки : збірник наукових праць / М-во освіти і науки України ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства ; редкол.: В.Д. Базилевич, Г.М. Філюк, А.В. Шегда [та ін.]. Київ : Київський університет, 2002-Вип. 1 (30). 2015. 539 с.

37. Національний стандарт ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с.

38. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи. Стандартизація, сертифікація, якість. 2013. № 6. С. 59–63.

39. Посохов І. М. Аналіз ризиків управління в системі менеджменту якості підприємства. Бізнес Інформ. 2016. № 1. С. 311–316.

40. Світлична А. В., Дем'яненко Н. В., Кучеренко Ю. О. Шляхи підвищення якості торговельного обслуговування споживачів книгарні. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 273-277.

41. Слободяник А. М., Сиза В. О. Удосконалення моделі інтегрованої системи менеджменту якості на агропромислових підприємства. Агросвіт. 2021. № 4. С. 45-50.
42. Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. Випуск 2 (37) (за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., проф. Филюк Г.М.). К.: ТОВ «ЦП «Компринт», 2018. 187с.
43. Томілін О. О. Впровадження системи управління якістю послуг на підприємствах. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/312.pdf>
44. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту iso 9001:2015. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239>
45. Труш Ю. Я. Обґрунтування основних шляхів підвищення управління якістю продукції. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 8. С. 91-94.
46. Филюк Г. М. Економіка підприємства: тренінг-курс. К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський Університет», 2017. 280 с.
47. Филюк Г. М. Методичні засади оцінювання взаємовідносин підприємства з заінтересованими особами в процесі розробки бізнес-моделі. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія; за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. К.: Кафедра, 2020. 404 с.
48. Ціомашко Ю. С. Еволюційні передумови формування процесного підходу до управління якістю. Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 372–377.
49. Чиркова Ю. Л., Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г. Проблеми формування системи менеджменту якості на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2020. № 40. С. 41-45.
50. Шаульська Л. В., Кабаченко Г. С. Розвиток соціального підприємництва як напрям державного регулювання ринку праці. Економіка і організація управління: Збірник наукових праць. Вінниця: ДонНУ, 2016. № 2 (22). С. 299-308.
51. Шнипко О. С. Якість та конкурентоспроможність як утопічні ознаки української економіки. Економіка та держава. 2011. № 6. С. 4–6.

52. Офіційна інформація ТзОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ». URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/42022372/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42022372/)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	14	19	0
первісна вартість	1001	177	186	0
накопичена амортизація	1002	163	167	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	26390	23252	0
первісна вартість	1011	66954	67004	0
знос	1012	40564	43752	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	52	126	0
первісна вартість	1016	159	469	0
знос	1017	107	343	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	150	150	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	847	847	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>27453</b>	<b>24394</b>	<b>0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	47558	29256	0
Виробничі запаси	1101	7362	8596	0
Незавершене виробництво	1102	2199	3408	0
Готова продукція	1103	24783	16067	0
Товари	1104	13214	1185	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21947	14266	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1113	458	0
з бюджетом	1135	680	381	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	679	379	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	246	290	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	159	2355	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	137	2309	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	210	324	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>71913</b>	<b>47330</b>	<b>0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>99366</b>	<b>71724</b>	<b>0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2171	2171	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	11781	11781	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	566	566	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17406	7121	0
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>31924</b>	<b>21639</b>	<b>0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	26059	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	303	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>26362</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	13250	570	0
Векселі видані	1605	111	111	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	39936	0
за товари, роботи, послуги	1615	20615	2505	0
за розрахунками з бюджетом	1620	686	2823	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	357	125	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1001	1041	0
за одержаними авансами	1635	54	2640	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	252	330	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4754	4	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>41080</b>	<b>50085</b>	<b>0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>99366</b>	<b>71724</b>	<b>0</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	77375	82142
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 61648 )	( 60476 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	15727	21666
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	15591	14170
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 6483 )	( 7483 )
Витрати на збут	2150	( 6962 )	( 7512 )
Інші операційні витрати	2180	( 17300 )	( 18237 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	573	2604
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	9
Інші доходи	2240	20	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 11068 )	( 9642 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 2 )	( 10 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 10477 )	( 7039 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 10477 )	( 7039 )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-10477	-7039
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	35215	43055
Витрати на оплату праці	2505	16371	16832
Відрахування на соціальні заходи	2510	3905	6700
Амортизація	2515	3467	4593
Інші операційні витрати	2520	17989	31618
Разом	2550	76947	102798
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	19	550	
первісна вартість	1001	186	729	
накопичена амортизація	1002	167	179	
Незавершені капітальні інвестиції	1005		2	
Основні засоби:	1010	23252	20571	
первісна вартість	1011	67004	67815	
знос	1012	43752	47244	
Інвестиційна нерухомість:	1015	126	123	
первісна вартість	1016	469	487	
знос	1017	343	364	
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	150		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	847	847	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>24394</b>	<b>22093</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	29256	39660	
Виробничі запаси	1101	8596	8839	
Незавершене виробництво	1102	3408	4485	
Готова продукція	1103	16067	15325	
Товари	1104	1185	11011	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	14266	16322	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	458	1064	
з бюджетом	1135	381	691	
у тому числі з податку на прибуток	1136	379	379	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	290	409	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2355	188	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	2309	152	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	324	125	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>47330</b>	<b>58459</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	71724	80552	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
-------	-----------	-----------------------------	----------------------------	---

<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2171	2171	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	11781	11781	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	566	566	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7121	-1877	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	1495	21639	12641	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	1595			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	570	2199	
Векселі видані	1605	111		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	39936	38773	
за товари, роботи, послуги	1615	2505	22153	
за розрахунками з бюджетом	1620	2823	216	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	125	163	
за розрахунками з оплати праці	1630	1041	1663	
за одержаними авансами	1635	2640	1361	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	330	601	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	4	782	
<b>Усього за розділом III</b>	1695	50085	67911	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800			
<b>Баланс</b>	1900	71724	80552	

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85136	77375
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 66333 )	( 61648 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	18803	15727
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3184	15591
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 7099 )	( 6483 )
Витрати на збут	2150	( 6834 )	( 6962 )
Інші операційні витрати	2180	( 5384 )	( 17300 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2670	573
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		20
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 9511 )	( 11068 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( )	( 2 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 6841 )	( 10477 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 6841 )	( 10477 )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-6841	-10477
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	39739	35215
Витрати на оплату праці	2505	20051	16371
Відрахування на соціальні заходи	2510	4466	3905
Амортизація	2515	3531	3467
Інші операційні витрати	2520	19073	17989
Разом	2550	86860	76947
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2021 р.**

<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	550	854	
первісна вартість	1001	729	1202	
накопичена амортизація	1002	179	348	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2		
Основні засоби:	1010	20571	17229	
первісна вартість	1011	67815	67645	
знос	1012	47244	50416	
Інвестиційна нерухомість:	1015	123	134	
первісна вартість	1016	487	543	
знос	1017	364	409	
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045	847	847	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>22093</b>	<b>19064</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	39660	34455	
Виробничі запаси	1101	8839	8667	
Незавершене виробництво	1102	4485	5606	
Готова продукція	1103	15325	19233	
Товари	1104	11011	949	
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16322	7418	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1064	232	
з бюджетом	1135	691	212	
у тому числі з податку на прибуток	1136	379	19	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	409	363	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	188	58	
Готівка	1166	31	21	
Рахунки в банках	1167	157	37	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	125	242	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>58459</b>	<b>42980</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>80552</b>	<b>62044</b>	

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного</b>	<b>На кінець звітного</b>	<b>На дату переходу на міжнародні</b>
--------------	------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------------------------

		періоду	періоду	стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2171	2171	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	11781	11781	
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415	566	566	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1877	-10183	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )	( )
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>12641</b>	<b>4335</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	2199	18244	
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	38773	20550	
за товари, роботи, послуги	1615	22153	11289	
за розрахунками з бюджетом	1620	216	165	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	163	92	
за розрахунками з оплати праці	1630	1663	1487	
за одержаними авансами	1635	1361	115	
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	601	307	
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	782	5460	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>67911</b>	<b>57709</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>			
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>80552</b>	<b>62044</b>	

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	78775	85136
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 61228 )	( 66333 )

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	17547	18803
Валовий: збиток	2095	( )	( )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	22603	3184
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	( 7351 )	( 7099 )
Витрати на збут	2150	( 7571 )	( 6834 )
Інші операційні витрати	2180	( 25777 )	( 5384 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		2670
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 549 )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	( 8170 )	( 9511 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	( 6 )	( )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 8725 )	( 6841 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 8725 )	( 6841 )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-8725	-6841
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Матеріальні затрати	2500	38210	39739
Витрати на оплату праці	2505	20467	20051
Відрахування на соціальні заходи	2510	4549	4466
Амортизація	2515	3671	3531
Інші операційні витрати	2520	24226	19073
Разом	2550	91123	86860
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Аналітична характеристика STEEPLE-факторів макросередовища  
підприємства ТЗОВ «ОЛ-ВІВА КОМПАНІ»**

№	Група факторів	Прояв фактору	Характер впливу на розвиток підприємства («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/» - вплив неоднозначний)	Сила впливу (за 10-бальною шкалою, де «0» - вплив відсутній, «10» - визначальний вплив)
2.1	Політичні (P – Political)	Зміна політичного устрою в країні у зв'язку з проведеними достроковими виборами до Верховної Ради(зміни у законодавстві: подовження мараторію на проведення перевірок, зниження ставок оподаткування, тощо)	+	9
2.2	Економічні (E – Economical)	Зниження інфляційних процесів в країні	+	7
		Скорочення економічних доходів населення	-	8
2.3	Соціальні (S – Social)	Зміна віку цільової аудиторії	+	4
		Скорочення рівня народжуваності та старіння нації	-	6
2.4	Технологічні (T – Technological)	Прискорення інноваційних процесів у сфері на ринку продовльчих товарів	+	8
		Розвиток технологій	+	6
2.5	Правові (L – Legal)	Розвиток законодавства у сфері франчайзингу	+	4
		Патенто-ліцензійний захист	-	3
2.6	Етичні (E – Ethical)	Незначна державна підтримка національного виробництва	-	7
		Значний рівень культурної обізнаності про національних виробників	+	5
2.7	Екологічні (E –Environmental)	Загострення екологічної ситуації в країні	-	6
		Обмежені можливості у використанні відновлювальних джерел енергії	-	5