Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ВЕЛИЧКА МАКСИМА АНДРІЙОВИЧА

УДК 65.011

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Менеджмент у будівництві та житлово-комунальному господарстві

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Величко М.А.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Гордієнко В.В.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри Кінаш І. П

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ - 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 073 - Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Кінаш І. П.

_____

«____»_____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Величку Максиму Андрійовичу _____
Тема роботи: Дослідження ефективності системи управління підприємством
1. Керівник роботи _____Гордієнко В.В._____
затверджені наказом вищого навчального закладу _____від_____*2026*_____
2. Строк подання студентом роботи: *15.06. 2026 р.*
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити**)** Вступ
1 Теоретико-методологічні засади ефективності системи управління підприємством
2 Аналіз та оцінка ефективності системи управління ТОВ «ВІК»
3 Напрями підвищення ефективності системи управління ТОВ «ВІК» в умовах цифровізації.
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Слайд 1 - Титульний лист;
Слайд 2 - Науково-теоретичний апарат дослідження
Слайд 3 - Концептуальні підходи до оцінки ефективності систем управління
Слайд 4 - Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІК»
Слайд 5 - Аналіз фінансових результатів та динаміки доходів
Слайд 6 - Результати SWOT-аналізу
Слайд 7 - Результати PEST-аналізу
Слайд 8 - Напрями оптимізації організаційної структури та управління витратами
Слайд 9 - Заходи з цифровізації: CRM-система та таск-менеджери
Слайд 10 - Висновки

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вибір теми і об’єкта дослідження, затвердження теми	19.01.26 – 30.01.26	виконано
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану її виконання	02.02.26 – 27.02.26	виконано
3	Опрацювання літературних джерел і складання плану	02.03.26 – 13.03.26	виконано
4	Апробація матеріалів дослідження:		виконано
4.1	Надання на перевірку керівникові 1 розділу	16.03.26 – 10.04.26	виконано
4.2	Надання на перевірку керівникові 2 розділу	13.04.26 – 08.05.26	виконано
4.3	Надання на перевірку керівникові 3 розділу	11.05.26 – 29.05.26	виконано
5	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи та внесення змін до неї науковим керівником	01.06.26 – 05.06.26	виконано
6	Перевірка якості кваліфікаційної роботи у системі «антиплагіат»	05.06.26 – 11.06.26	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи. Отримання відгуку керівника.	08.06.26 – 11.06.26	виконано
8	Подання роботи на ознайомлення керівництву об’єкта дослідження та отримання довідки. Зовнішнє рецензування роботи	12.06.26	виконано
10	Подання Голові екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи	15.06.26	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	22.06.26 – 27.06.26	виконано

Студент_____ Величко М.А.__
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник бакалаврької роботи (проекту) _____ Гордієнко В.В._
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Об’єктом дослідження є процес функціонування системи управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання й підвищення ефективності системи управління ТОВ «ВІК».

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні практичних напрямів підвищення ефективності системи управління підприємством на основі аналізу діяльності ТОВ «ВІК».

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи системи управління підприємством.
2. Розкрити сутність та показники ефективності управління.
3. Охарактеризувати організаційну структуру та систему управління досліджуваного підприємства.
4. Проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства.
5. Оцінити ефективність управління персоналом підприємства.
6. Виявити основні проблеми функціонування системи управління.
7. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління підприємством.

У роботі використано такі методи дослідження: логічного узагальнення та системного аналізу - для дослідження теоретичних аспектів; порівняння, групування, графічний та табличний методи - для обробки та представлення аналітичних даних; економічного та комплексного аналізу - для оцінки діяльності підприємства; метод експертних оцінок - при обґрунтуванні напрямів удосконалення системи управління.

Робота містить 69 сторінок, 14 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 37 найменувань.

Ключові слова: система управління, ефективність управління, управління персоналом, організаційна структура, продуктивність праці, оптимізація управління.

ABSTRACT

The object of the study is the functioning process of the enterprise management system.

The subject of the study includes theoretical, methodological, and applied aspects of assessing and improving the efficiency of the management system of LLC “VIK”.

The aim of the work is to substantiate theoretical provisions and develop practical directions for improving the efficiency of the enterprise management system based on the analysis of the activities of LLC “VIK”.

To achieve this aim, the following tasks have been defined and addressed:

1. To study the theoretical foundations of the enterprise management system.
2. To reveal the essence and indicators of management efficiency.
3. To characterize the organizational structure and management system of the studied enterprise.
4. To analyze the financial and economic performance indicators of the enterprise.
5. To assess the efficiency of personnel management at the enterprise.
6. To identify the main problems in the functioning of the management system.
7. To develop proposals for improving the efficiency of the enterprise management system.

The research methods used in the work include logical generalization and system analysis - for studying theoretical aspects; comparison, grouping, graphical and tabular methods - for processing and presenting analytical data; economic and comprehensive analysis - for evaluating the enterprise’s performance; and the expert evaluation method - for substantiating directions for improving the management system.

The work consists of 69 pages, 14 tables, 10 figures, and a list of references comprising 37 sources.

Keywords: management system, management efficiency, personnel management, organizational structure, labor productivity, management optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……. 10
1.1. Економічна сутність системи управління підприємством та її роль у забезпеченні результативності діяльності …… 10
1.2. Підходи до визначення ефективності системи управління підприємством……..... 19
1.3. Методичні основи аналізу ефективності системи управління підприємством..... 24
Висновки до розділу 1……..…… 32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІК»……. 34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його функціонування ……. 34
2.2. Оцінка результативності господарської діяльності підприємства як наслідку управлінських рішень……... 42
2.3. Комплексна оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT- та PEST-аналізу……... 48
Висновки до розділу 2……..... 53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІК»……..... 54
3.1. Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності управління ТОВ «ВІК»…….. 54
3.2. Цифровізація та організаційне вдосконалення системи управління ТОВ «ВІК»……..... 60
3.3. Удосконалення системи взаємодії з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІК»……. 63
Висновки до розділу 3 ……... 66
ВИСНОВКИ……..... 67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ……...…… 70
ДОДАТКИ……..... 75

					БР.МНб – 00.00.000 ПЗ		
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Величко М.А.			«Дослідження ефективності системи управління підприємством»	Літ.	Арк.	Акрушів
Перевір.		Гордієнко В.В.						
Реценз.		Овецька О.В.				МО-29		
Н. Контр.		Гордієнко В.В.						
Затверд.		Кінаш І. П.						

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання результативність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить не лише від наявності фінансових, матеріальних чи трудових ресурсів, а насамперед від якості управління ними. Саме система управління забезпечує узгодження цілей підприємства, організацію внутрішніх процесів, координацію роботи персоналу, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення запланованих результатів. За наявності навіть достатнього ресурсного потенціалу слабка управлінська система може стримувати розвиток підприємства, знижувати конкурентоспроможність і створювати додаткові ризики. У зв'язку з цим питання оцінювання ефективності системи управління набуває особливого значення для вітчизняних суб'єктів господарювання.

Сучасне підприємницьке середовище характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, нестабільністю економічних процесів, цифровізацією бізнесу та постійними змінами вимог споживачів. За таких умов керівництво підприємств змушене швидко приймати обґрунтовані рішення, оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати гнучкість організаційної структури. Особливої уваги потребують підприємства малого та середнього бізнесу, де система управління часто базується на централізації функцій, високій персональній відповідальності керівника та обмеженому кадровому потенціалі. У результаті цього питання вдосконалення управлінських механізмів стає одним із ключових чинників стабільного функціонування підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю підвищення ефективності систем управління підприємствами в умовах економічної нестабільності, обмеженості ресурсів, зростання вимог до якості менеджменту та потреби забезпечення довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Раціонально побудована система управління дозволяє скоротити витрати часу на

прийняття рішень, покращити координацію між підрозділами, підвищити продуктивність праці та зміцнити ринкові позиції підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних напрямів підвищення ефективності системи управління підприємством на основі аналізу діяльності ТОВ «ВІК».

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- Дослідити теоретичні основи системи управління підприємством.
- Розкрити сутність та показники ефективності управління.
- Охарактеризувати організаційну структуру та систему управління досліджуваного підприємства.
- Проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства.
- Оцінити ефективність управління персоналом підприємства.
- Виявити основні проблеми функціонування системи управління.
- Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління підприємством.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес функціонування системи управління підприємством.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінювання й підвищення ефективності системи управління ТОВ «ВІК».

Під час виконання роботи було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності системи управління та її складових. Порівняльний метод використано при зіставленні показників діяльності підприємства у динаміці. Економіко-статистичні методи дали можливість оцінити фінансово-господарські результати та кадрові показники. Графічний метод використано для наочного подання отриманих результатів. Логічне узагальнення застосовано під час формування висновків і пропозицій щодо вдосконалення системи управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному підході до оцінювання ефективності системи управління підприємством з урахуванням організаційних, економічних та кадрових чинників, а також у розробленні

практичних заходів щодо підвищення результативності управлінських процесів на конкретному підприємстві.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані в діяльності ТОВ «ВІК» для вдосконалення організаційної структури, оптимізації розподілу управлінських функцій, покращення внутрішніх комунікацій, підвищення мотивації персоналу та зростання загальної ефективності роботи підприємства. Окремі положення можуть бути застосовані й іншими підприємствами малого та середнього бізнесу зі схожими умовами функціонування.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена поставленою метою та логікою викладу матеріалу. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади ефективності системи управління підприємством. У другому розділі проаналізовано діяльність ТОВ «ВІК» та проведено оцінку чинної системи управління. У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління підприємством і визначено очікувані результати їх реалізації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Економічна сутність системи управління підприємством та її роль у забезпеченні результативності діяльності

У сучасній економіці підприємство функціонує як складна відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, реагує на зміни ринку, поведінку споживачів, дії конкурентів, державне регулювання та технологічні новації. За таких умов стабільна робота підприємства неможлива без налагодженої системи управління, яка забезпечує узгодження всіх внутрішніх процесів і спрямовує діяльність колективу на досягнення поставлених цілей. Саме тому питання економічної сутності системи управління підприємством посідає важливе місце в сучасній управлінській науці та господарській практиці.

У процесі управління підприємством керівники прагнуть досягнення максимально можливих результатів діяльності. Проте в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності категорії «ефективність», що зумовлює різноманітність підходів до її оцінювання.

Для більш глибокого розуміння сутності ефективності та її управлінського аспекту доцільно розглянути підходи вітчизняних науковців (табл. 1.1 і 1.2).

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «ефективність»

Автори	Визначення
1	2
Бурєннікова Н. В., Ярмоленко В. О. [1]	Ефективність розглядається як результативність функціонування системи, що відображає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами у процесі діяльності підприємства.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Колєсніченко А. С., Авраменко Т. О., Стригуль А. А. [2]	Ефективність економічної діяльності підприємства пов'язується з досягненням фінансових результатів і забезпеченням стійкості через раціональне використання ресурсів.
Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. [3]	Ефективність корпоративного управління визначається як ступінь результативності управлінських процесів, що впливають на бізнес-процеси підприємства.
Бурєннікова Н. В. [4]	Ефективність діяльності підприємства трактується як здатність системи досягати поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів і часу.
Федулова Л. І. [5]	Ефективність інноваційного розвитку підприємства визначається як здатність забезпечувати максимальний результат економічної діяльності через впровадження інновацій.

Таблиця 1.2 - Визначення поняття «ефективність системи управління»

Автори	Визначення
1	2
Короленко О. Б., Поліщук І. Г., Кутова Н. Г. [6]	Ефективність системи управління підприємством розглядається як здатність управлінської системи забезпечувати досягнення цілей підприємства через оптимізацію ресурсів, підвищення рентабельності та результативності діяльності.
Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. [3]	Ефективність корпоративного управління визначається як рівень результативності управлінських процесів, що впливають на бізнес-процеси підприємства та його конкурентоспроможність.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Машта Н. О., Поліщук О. Ю., Василенко В. А. [7]	Ефективність системи управління якістю продукції є складовою загальної ефективності управління підприємством та характеризує здатність системи забезпечувати стабільні результати діяльності.
Заворітній М. А. [8]	Ефективність управлінських систем визначається здатністю забезпечувати прийняття якісних рішень на основі інформації та досягнення стратегічних цілей підприємства.
Бліщук К. М. [9]	Ефективність управління розглядається як здатність системи публічного або корпоративного управління досягати визначених результатів при раціональному використанні ресурсів.

Аналіз наведених у таблицях підходів дозволяє зробити висновок, що в науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «ефективність». Більшість авторів розглядають її через співвідношення результатів і витрачених ресурсів, що відповідає класичному економічному підходу. Водночас у сучасних дослідженнях спостерігається розширення цього поняття, яке виходить за межі суто ресурсної оцінки [20].

Зокрема, частина науковців акцентує увагу на результативності досягнення цілей підприємства, інші - на стійкості функціонування або здатності до інноваційного розвитку. Це свідчить про еволюцію підходів від суто економічного виміру ефективності до системного, який враховує також управлінські, організаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

Отже, ефективність доцільно розглядати як багатовимірну категорію, що відображає не лише економічний результат діяльності підприємства, але й якість управлінських процесів, рівень досягнення стратегічних цілей та здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного узагальнення пропонується розглядати ефективність системи управління підприємством як ступінь її здатності забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства шляхом оптимального використання ресурсів, підвищення результативності бізнес-процесів та забезпечення адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Різноманітність наукових підходів до трактування ефективності системи управління зумовлює необхідність їх систематизації з метою більш чіткого розуміння особливостей оцінювання управлінських процесів на підприємстві. Кожна концепція акцентує увагу на окремих аспектах функціонування організації - від досягнення поставлених цілей і раціонального використання ресурсів до забезпечення адаптивності та збалансованого врахування інтересів зацікавлених сторін. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення основних підходів до оцінки ефективності управління, що дозволяє структурувати існуючі наукові погляди та відобразити їх у систематизованому вигляді (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Основні концепції та підходи до оцінки ефективності управління підприємством

Як видно з рисунка 1.1, існує значна кількість підходів до визначення ефективності управління, кожен з яких акцентує увагу на певному аспекті діяльності підприємства. Так, цільова концепція орієнтується на ступінь досягнення поставлених цілей, системна - на узгодженість елементів організації, функціональна - на якість виконання управлінських функцій.

Концепція балансу інтересів враховує узгодження інтересів різних груп (власників, працівників, клієнтів), тоді як інтегральний підхід передбачає комплексну оцінку діяльності підприємства. Рівневий підхід дозволяє аналізувати ефективність на різних рівнях управління, а часовий - оцінювати результати у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Під системою управління підприємством доцільно розуміти сукупність взаємопов’язаних елементів, методів, функцій, інструментів і управлінських рішень, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на діяльність підприємства з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку. Така система охоплює організаційну структуру, персонал управління, інформаційні потоки, процедури прийняття рішень, механізми контролю, мотивації та координації роботи окремих підрозділів.

Економічна природа системи управління проявляється насамперед у тому, що вона пов’язана з використанням обмежених ресурсів і вибором найкращих способів їх розподілу. Будь-яке підприємство працює в умовах необхідності досягнення максимального результату за мінімально можливих витрат. Саме управління визначає, як будуть використані фінансові ресурси, яким чином організується праця персоналу, які напрями діяльності отримають пріоритет, які ризики буде прийнято або усунуто. У результаті система управління виступає не допоміжним, а ключовим чинником економічної результативності.

Система управління підприємством має подвійний характер. З одного боку, вона є внутрішнім елементом організації, що формує порядок роботи, підпорядкованість, дисципліну та взаємодію працівників. З іншого боку, вона є інструментом адаптації до зовнішнього середовища. Якщо ринок змінюється, саме

управління має забезпечити перегляд планів, коригування стратегії, оновлення асортименту продукції чи послуг, зміну підходів до роботи з клієнтами. Підприємства, які не здатні оперативно перебудовувати систему управління, часто втрачають позиції навіть за наявності достатнього ресурсного потенціалу.

До основних елементів системи управління підприємством належать суб'єкт управління, об'єкт управління, цілі, функції, методи та інформаційне забезпечення. Суб'єктом управління виступають керівники різних рівнів, власники, менеджери та інші особи, які приймають рішення. Об'єктом управління є виробничі, фінансові, кадрові, маркетингові та інші процеси, що відбуваються на підприємстві. Цілі визначають бажаний стан підприємства в майбутньому, а функції управління забезпечують практичне досягнення цих орієнтирів [10]. Для наочного відображення взаємозв'язку основних елементів системи управління підприємством доцільно представити її узагальнену структурну модель, яка відображає взаємодію внутрішніх компонентів та вплив зовнішнього середовища (рис.1.2)



Рисунок 1.2 - Система управління підприємством (складено автором на основі [10])

Як видно з рисунка, система управління підприємством має відкритий характер і перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Внутрішня структура системи включає ресурси, управлінські процеси та персонал, які у сукупності забезпечують формування результатів діяльності підприємства. Взаємозв'язок між цими елементами визначає загальну ефективність функціонування підприємства та його здатність до досягнення поставлених цілей.

Класичними функціями управління вважаються планування, організація, мотивація, координація та контроль (рис 1.3). Функція планування передбачає визначення цілей, ресурсних потреб і шляхів досягнення результатів. Організація полягає у формуванні структури підприємства, розподілі повноважень і відповідальності. Мотивація спрямована на спонукання працівників до якісного виконання завдань. Координація забезпечує узгодженість дій між структурними одиницями. Контроль дає можливість порівнювати фактичні результати із запланованими та своєчасно виявляти відхилення. Якщо хоча б одна з цих функцій реалізується слабко, загальна ефективність управління суттєво знижується.



Рисунок 1.3 - Основні функції менеджменту

Важливе значення має також структура системи управління. Для малих підприємств характерною є спрощена структура з мінімальною кількістю рівнів управління. Це забезпечує швидкість прийняття рішень, гнучкість та оперативність реагування. Водночас надмірна централізація створює залежність від керівника та

підвищує ризик перевантаження управлінського апарату. Для середніх і великих підприємств більш поширеними є функціональні, дивізіональні або матричні структури, які дозволяють розподілити відповідальність і підвищити спеціалізацію управлінської праці.

Перехід від організаційної побудови управління до інформаційного забезпечення відбувається поступово, оскільки саме структура підприємства визначає характер руху даних, рівень централізації рішень і швидкість їх узгодження. У практиці управління підкреслюється, що «ефективність управління значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення та швидкістю прийняття управлінських рішень» [25]. Саме це положення дозволяє зрозуміти, що навіть оптимально сформована організаційна структура не забезпечує високих результатів без належного інформаційного підґрунтя. У результаті акцент поступово зміщується з побудови ієрархії на якість даних, що використовуються в управлінському процесі, та технології їх обробки.

У сучасних умовах система управління дедалі більше базується на інформації. Якість управлінських рішень безпосередньо залежить від повноти, достовірності та швидкості отримання даних. Якщо керівництво не володіє актуальною інформацією про витрати, продажі, продуктивність праці, фінансові ризики чи стан персоналу, прийняття рішень стає інтуїтивним і менш результативним. Саме тому на підприємствах поширюється використання цифрових систем обліку, CRM-платформ, ERP-рішень, електронного документообігу та аналітичних інструментів.

У науковій літературі підкреслюється, що «сучасні системи управління підприємством дедалі більше залежать від якості інформаційного забезпечення, що впливає на швидкість прийняття управлінських рішень та їх обґрунтованість» [26].

Це свідчить про зростання ролі цифрових технологій у формуванні ефективної системи управління підприємством.

Роль системи управління у забезпеченні результативності діяльності підприємства проявляється у кількох ключових напрямах. Передусім вона впливає на фінансові результати. Раціональне планування витрат, контроль ресурсів,

оптимізація процесів і своєчасне реагування на проблеми сприяють зростанню прибутковості. Крім того, ефективне управління позитивно позначається на продуктивності праці, оскільки чіткий розподіл обов'язків і належна мотивація працівників стимулюють кращу віддачу персоналу.

Не менш важливим є вплив управління на якість продукції чи послуг. Якщо внутрішні процеси організовані належним чином, а відповідальність за результати чітко закріплена, підприємство здатне підтримувати стабільний рівень якості, що безпосередньо формує довіру клієнтів і ринкову репутацію. Унаслідок цього система управління стає чинником не лише внутрішньої ефективності, а й зовнішньої конкурентоспроможності.

Окремо слід відзначити роль управління у забезпеченні інноваційного розвитку. Підприємство не може тривалий час залишатися успішним, спираючись лише на раніше сформовані переваги. Необхідні постійне оновлення продуктів, удосконалення технологій, освоєння нових ринків і сучасних підходів до роботи з персоналом. Саме система управління формує середовище, в якому нові ідеї можуть реалізовуватися, а зміни впроваджуватися без надмірного опору.

Ефективна система управління також знижує ризики діяльності підприємства. Через планування, контроль, резервування ресурсів, диверсифікацію напрямів діяльності та моніторинг зовнішнього середовища керівництво отримує змогу завчасно реагувати на кризові явища. Це особливо актуально в умовах економічної нестабільності, інфляційного тиску, змін законодавства та високої конкуренції.

Водночас слабка система управління призводить до прямо протилежних наслідків. Виникають дублювання функцій, конфлікти відповідальності, затримки у прийнятті рішень, зростання непродуктивних витрат, плинність кадрів, зниження дисципліни та втрата стратегічних орієнтирів. У результаті навіть потенційно успішне підприємство може втрачати прибуток і ринкові позиції.

Отже, система управління підприємством є складним економічним механізмом, який забезпечує поєднання ресурсів, координацію діяльності персоналу та досягнення стратегічних і поточних цілей. Її якість безпосередньо

впливає на фінансові результати, продуктивність праці, конкурентоспроможність та здатність підприємства до розвитку. Саме тому оцінювання та постійне вдосконалення системи управління виступає необхідною умовою успішного функціонування сучасного підприємства.

1.2. Підходи до визначення ефективності системи управління підприємством

Поняття ефективності системи управління підприємством належить до ключових категорій сучасної економічної науки та практики менеджменту. Саме від рівня ефективності управлінських процесів залежить здатність підприємства досягати поставлених цілей, зберігати конкурентні позиції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільні результати діяльності. Попри широке використання цього терміна, у науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до його трактування. Це пояснюється складністю самого управління як багатогранного явища, що поєднує економічні, організаційні, соціальні та поведінкові аспекти.

У загальному розумінні ефективність означає співвідношення отриманого результату та витрат, понесених для його досягнення. Однак щодо системи управління такий підхід потребує розширення. Управлінська діяльність не завжди дає миттєвий вимірюваний результат у грошовому вираженні, а її наслідки часто проявляються опосередковано: у зростанні продуктивності праці, покращенні координації, скороченні часу прийняття рішень, підвищенні дисципліни чи зміцненні ринкових позицій підприємства. Через це оцінювання ефективності управління вимагає комплексного бачення. Для узагальнення різних складових результативності доцільно застосовувати інтегральний показник ефективності управління 2.1:

$$E = \frac{P+S+O}{C} \qquad (1.1)$$

де:

E - загальний рівень ефективності управління;

P - економічний результат діяльності;

S - соціальний ефект управлінських рішень;

O - організаційний ефект;

C - витрати на здійснення управління.

Застосування такого підходу дозволяє враховувати не лише фінансові результати, а й вплив управління на внутрішню організацію роботи та кадрове середовище підприємства [25].

У наукових джерелах поширеним є ресурсний підхід до визначення ефективності системи управління. Його сутність полягає в оцінюванні того, наскільки раціонально управлінський апарат використовує наявні ресурси підприємства. У центрі уваги перебувають фінансові витрати на управління, чисельність адміністративного персоналу, витрати часу, інформаційні ресурси та організаційні можливості. Якщо за допомогою помірних витрат вдається забезпечити високі результати діяльності підприємства, систему управління можна вважати ефективною.

Перевагою ресурсного підходу є його практичність і можливість кількісного вимірювання. Наприклад, можна оцінити частку адміністративних витрат у собівартості продукції, рівень витрат на утримання апарату управління, продуктивність праці менеджерів або співвідношення управлінського та виробничого персоналу. Водночас цей підхід не завжди враховує якісні результати управління, зокрема стратегічний розвиток, інноваційність чи корпоративну культуру.

Таблиця 1.3 - Порівняння підходів до оцінки ефективності системи управління

Підхід	Сутність	Основний критерій оцінки
1	2	3
Ресурсний	Оцінка використання ресурсів управління	Витрати на управління

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Результативний	Орієнтація на досягнення цілей	Прибуток, результати
Функціональний	Аналіз якості функцій менеджменту	Планування, контроль
Системний	Оцінка взаємодії елементів	Узгодженість системи
Соціальний	Врахування людського фактору	Мотивація, клімат
Процесний	Аналіз бізнес-процесів	Швидкість, якість процесів
Адаптивний	Здатність до змін	Гнучкість підприємства

Іншим поширеним підходом є результативний підхід, відповідно до якого ефективність системи управління визначається ступенем досягнення поставлених цілей підприємства. Якщо організація виконує плани продажу, зростає прибутковість, зміцнюється позиція на ринку, підвищується задоволеність клієнтів та працівників, це свідчить про належну якість управління. У цьому випадку головний акцент робиться не на витратах, а на кінцевих результатах.

Результативний підхід особливо важливий у стратегічному управлінні, оскільки дозволяє оцінювати не лише поточну економію ресурсів, а й здатність підприємства рухатися до довгострокових цілей. Наприклад, тимчасове збільшення витрат на навчання персоналу або автоматизацію процесів може знизити короткострокові показники економії, але створити потужний фундамент для майбутнього розвитку. Саме тому орієнтація лише на поточні витрати не завжди є виправданою.

Суттєве значення має функціональний підхід. У його межах ефективність системи управління оцінюється через якість виконання основних функцій менеджменту: планування, організації, мотивації, координації та контролю. Якщо підприємство має реалістичні плани, чітку структуру, дієву систему стимулювання персоналу та ефективний контроль виконання завдань, управління вважається результативним [12].

Функціональний підхід є корисним для внутрішнього аналізу, оскільки дозволяє виявити слабкі місця саме в управлінських процедурах. Наприклад, фінансові результати підприємства можуть бути прийнятними, але при цьому існувати проблеми з комунікацією між підрозділами, затримками в погодженні рішень чи дублюванням повноважень. За таких умов зовнішні показники ще не сигналізують про кризу, однак внутрішні недоліки вже накопичуються.

У сучасній практиці широко застосовується системний підхід до визначення ефективності управління. Він розглядає підприємство як єдиний організм, де всі елементи взаємопов'язані, а зміни в одній частині впливають на інші. У межах такого підходу оцінюється узгодженість роботи підрозділів, швидкість інформаційних потоків, якість взаємодії персоналу, адаптивність структури та здатність системи реагувати на зовнішні виклики.

Системний підхід має важливу перевагу: він дає можливість уникнути вузького бачення проблем. Наприклад, зниження прибутку може бути наслідком не лише слабкого маркетингу чи зростання витрат, а й неефективної комунікації між відділами, перевантаження керівництва або застарілих процедур ухвалення рішень. У результаті аналіз набуває глибшого характеру.

Окреме місце займає поведінковий або соціальний підхід, який акцентує увагу на людському факторі. Ефективність системи управління значною мірою залежить від мотивації персоналу, стилю керівництва, корпоративної культури, рівня довіри між працівниками та керівництвом, здатності колективу працювати командно. Навіть добре побудована організаційна структура не забезпечить високих результатів, якщо працівники не зацікавлені в роботі або між підрозділами існує напруження.

Соціальний підхід особливо актуальний для підприємств сфери послуг, інноваційного бізнесу та організацій, де результат залежить від знань і ініціативності персоналу. За таких умов ефективність управління вимірюється не лише прибутком, а й рівнем лояльності працівників, збереженням кадрів, професійним розвитком команди та внутрішнім кліматом.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває процесний підхід.

Він передбачає оцінювання ефективності через якість управлінських бізнес-процесів: швидкість обробки інформації, тривалість погодження рішень, кількість зайвих процедур, ступінь автоматизації, чіткість відповідальності на кожному етапі. Якщо процеси побудовані раціонально, підприємство працює швидше, з меншими витратами та нижчим ризиком помилок.

Процесний підхід особливо цінний в умовах цифровізації економіки. Впровадження електронного документообігу, CRM-систем, ERP-платформ і сучасних аналітичних інструментів істотно змінює характер управлінської праці. Унаслідок цього ефективність дедалі частіше пов’язується зі швидкістю обробки даних, прозорістю процесів та можливістю приймати рішення на основі актуальної інформації.

Серед зарубіжних концепцій важливе місце посідає підхід balanced scorecard, або система збалансованих показників. У цьому випадку ефективність управління оцінюється не за одним критерієм, а за групою взаємопов’язаних індикаторів: фінансових результатів, роботи з клієнтами, внутрішніх процесів та розвитку персоналу [11]. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокову результативність із довгостроковими перспективами.

Для українських підприємств особливого значення набуває адаптивний підхід до оцінювання ефективності системи управління. Він полягає у здатності організації швидко реагувати на кризові явища, зміни законодавства, коливання попиту, порушення логістики та інші зовнішні виклики. У нестабільному середовищі навіть високі поточні показники не гарантують успіху, якщо система управління є негнучкою.

Варто зазначити, що жоден із наведених підходів не може вважатися універсальним у відриві від інших. Оцінювання ефективності системи управління лише за рівнем прибутку або лише за скороченням адміністративних витрат не дає повної картини. Наприклад, підприємство може тимчасово збільшити прибутковість шляхом скорочення персоналу, але втратити кадровий потенціал і можливості розвитку в майбутньому. Або навпаки - збільшити витрати на модернізацію управління, що призведе до кращих результатів у перспективі.

Саме тому в сучасній практиці доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує економічні, організаційні, соціальні та стратегічні критерії. У межах такого бачення ефективна система управління повинна забезпечувати досягнення цілей підприємства, раціональне використання ресурсів, належну мотивацію персоналу, гнучкість до змін і стабільний розвиток у майбутньому.

Отже, підходи до визначення ефективності системи управління підприємством є різноманітними та відображають багатогранність управлінської діяльності. Ресурсний, результативний, функціональний, системний, соціальний, процесний та адаптивний підходи доповнюють один одного й дозволяють сформувати всебічне уявлення про якість управління. Використання їх сукупності створює основу для об’єктивної оцінки діяльності підприємства та пошуку шляхів її вдосконалення.

1.3. Методичні основи аналізу ефективності системи управління підприємством

Управління підприємством не може розглядатися як абстрактний процес, що існує окремо від конкретних результатів господарської діяльності. Будь-яка система управління потребує постійного оцінювання, оскільки саме аналіз дозволяє встановити, наскільки раціонально використовуються ресурси, чи досягаються стратегічні цілі, як функціонують внутрішні процеси та які резерви розвитку залишаються невикористаними. За відсутності системного аналізу керівництво втрачає можливість своєчасно реагувати на проблеми, що знижує результативність діяльності підприємства та посилює ризики.

Методичні основи аналізу ефективності системи управління підприємством охоплюють сукупність принципів, підходів, показників, інструментів і процедур, за допомогою яких здійснюється оцінювання якості управлінської діяльності. Йдеться не лише про фінансові результати, а й про організаційну побудову, кадровий потенціал, швидкість прийняття рішень, рівень координації між підрозділами, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Саме тому методика аналізу має комплексний характер і спирається на поєднання кількісних та якісних методів.

Першим важливим принципом є системність. Підприємство функціонує як цілісний механізм, у якому всі елементи взаємопов'язані. Зміни в одному підрозділі неминуче впливають на інші напрями діяльності. Наприклад, слабка робота відділу збуту позначається на виробничому плануванні, а недоліки кадрової політики можуть спричинити зниження продуктивності праці. Унаслідок цього аналіз ефективності управління повинен охоплювати всі ключові складові підприємства, а не окремі показники ізольовано.

Другим принципом є об'єктивність. Для оцінювання необхідно використовувати достовірну інформацію з фінансової звітності, внутрішніх документів, статистичних даних, посадових інструкцій, результатів опитувань персоналу та інших джерел. Якщо аналітична база містить неточності або викривлення, управлінські висновки стають ненадійними. Саме тому значення має якісна організація обліку, документообігу та внутрішнього контролю.

Третім принципом виступає комплексність. Ефективність системи управління не можна оцінити лише за одним показником, наприклад прибутком або рентабельністю. Високий прибуток інколи досягається за рахунок виснаження персоналу, відкладення інвестицій чи скорочення витрат, необхідних для розвитку. Через це доцільно враховувати економічні, організаційні, кадрові, соціальні та стратегічні критерії одночасно.

Таблиця 1.4 - Методичні підходи до аналізу ефективності системи управління підприємством

Метод	Сутність методу	Що аналізується	Результат застосування
1	2	3	4
Порівняльний	Зіставлення фактичних показників із плановими, нормативними або середньогалузевими	фінансові результати, витрати, структура управління	виявлення відхилень і тенденцій розвитку

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Факторний	Визначення впливу окремих факторів на зміну результативних показників	прибуток, продуктивність, витрати	встановлення причин змін і проблем
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз	внутрішнє середовище та зовнішні фактори	формування стратегічних напрямів розвитку
KPI (ключові показники ефективності)	Встановлення системи кількісних показників для оцінки діяльності	результати роботи підрозділів і персоналу	контроль досягнення цілей та підвищення відповідальності
Експертний	Оцінювання на основі думок фахівців і керівників	якість управління, організаційні процеси	виявлення проблем, які складно виміряти кількісно
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності підприємства з найкращими практиками	організаційні рішення, бізнес-процеси	запозичення ефективних управлінських підходів
Статистичний	Обробка та узагальнення кількісних даних	динаміка показників, структура персоналу	виявлення закономірностей і трендів
Процесний аналіз	Оцінка ефективності бізнес-процесів	швидкість, якість, послідовність операцій	оптимізація процесів і зниження витрат
Балансовий	Зіставлення ресурсів і їх використання	витрати, доходи, ресурси підприємства	оцінка рівноваги та ефективності використання ресурсів

Наведені методи аналізу дозволяють комплексно оцінити ефективність системи управління підприємством, оскільки охоплюють як кількісні показники діяльності, так і якісні характеристики організаційних процесів.

Методика аналізу зазвичай починається з визначення цілей оцінювання. На різних підприємствах завдання можуть відрізнятися. В одних випадках необхідно з’ясувати причини зниження прибутковості, в інших - оцінити доцільність зміни

структури управління, ефективність мотивації персоналу чи готовність до масштабування бізнесу. Чітке формулювання цілей дозволяє правильно підібрати показники та інструменти аналізу.

У сучасних умовах аналіз ефективності управління тісно пов'язаний із здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. За наявності відхилень виникає потреба у прийнятті рішень щодо вдосконалення системи управління, що відображено на рис. 1.4.

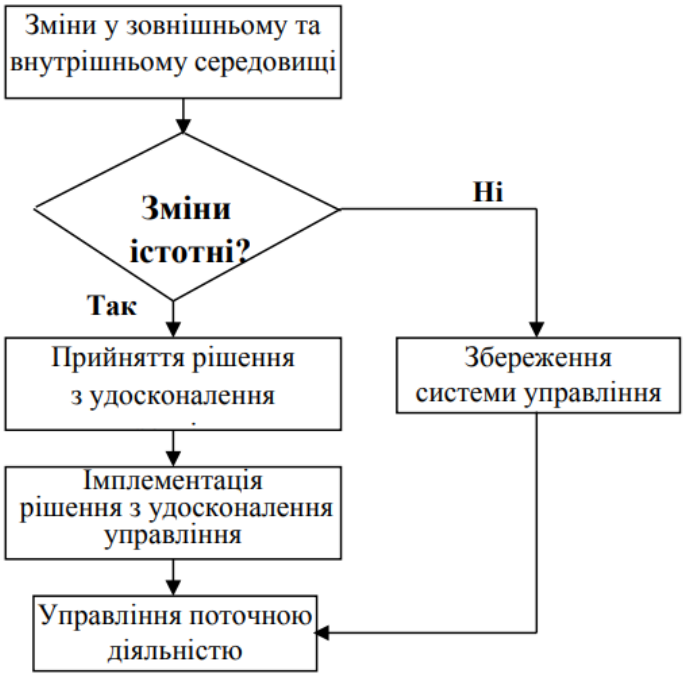


Рисунок 1.4 - Формування потреби у прийнятті рішень щодо вдосконалення системи управління підприємства

Подана схема демонструє, що управлінські зміни не виникають спонтанно, а є результатом впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, які потребують адаптації організаційної структури, процедур або методів керівництва.

Перехід від загального розуміння впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища до оцінювання фінансових результатів діяльності є закономірним етапом аналізу системи управління, оскільки саме через економічні показники відображається реальний ефект прийнятих рішень. У наукових підходах підкреслюється, що «ефективність системи управління підприємством є

інтегральним результатом взаємодії управлінських процесів, ресурсного забезпечення та досягнутих фінансово-економічних результатів» [20].

Одним із базових напрямів є економічний аналіз результатів діяльності підприємства. Саме фінансові показники відображають кінцевий ефект управлінських рішень. До них належать обсяг реалізації продукції або послуг, виручка, собівартість, валовий прибуток, чистий прибуток, рентабельність активів, рентабельність продажу, ліквідність, оборотність коштів. Якщо ці показники мають позитивну динаміку, це часто свідчить про належну якість управління.

Водночас фінансові результати не завжди повністю розкривають реальний стан системи управління. Через це важливе місце посідає організаційний аналіз. У його межах оцінюється структура управління, кількість рівнів підпорядкування, чіткість розподілу функцій, ступінь централізації, швидкість погодження рішень, наявність дублювання повноважень. Надмірно складна структура часто уповільнює роботу підприємства, тоді як надто спрощена може перевантажувати керівника.

Суттєву роль відіграє кадровий аналіз. Персонал є основним носієм управлінських функцій, тому без оцінювання людського потенціалу неможливо сформувати об’єктивну картину. До показників цього напряму належать чисельність працівників, структура кадрів, рівень кваліфікації, продуктивність праці, плинність персоналу, дисципліна, рівень мотивації та задоволеності роботою. Висока плинність кадрів або низька зацікавленість працівників часто сигналізують про недоліки системи управління.

Окремого значення набуває аналіз інформаційного забезпечення управління. У сучасних умовах управлінські рішення дедалі більше залежать від швидкості обробки даних та якості комунікації. Оцінюється наявність автоматизованих систем обліку, електронного документообігу, доступність аналітичної інформації для керівників, оперативність передачі даних між підрозділами. Якщо інформація надходить із запізненням або є неповною, ефективність управління неминуче знижується.

Важливим методом виступає порівняльний аналіз. Він передбачає зіставлення фактичних показників із плановими значеннями, даними попередніх

періодів, середньогалузевими орієнтирами або результатами конкурентів. Наприклад, якщо частка адміністративних витрат значно перевищує середньоринковий рівень, це може свідчити про нераціональну організацію управлінського апарату. Порівняння дозволяє виявляти відхилення та визначати напрям подальших змін.

Широко застосовується факторний аналіз, метою якого є виявлення причин зміни результативних показників. Якщо прибуток підприємства скоротився, важливо встановити, чи стало це наслідком падіння обсягів продажу, зростання собівартості, низької продуктивності праці, слабкого контролю витрат або помилок у стратегічних рішеннях. Саме факторний підхід дозволяє переходити від констатації проблеми до розуміння її джерел.

Для оцінювання організаційних процесів доцільно використовувати метод експертних оцінок (рис 1.5). Він полягає у залученні керівників, фахівців або зовнішніх консультантів до визначення слабких і сильних сторін системи управління. Наприклад, можна оцінити якість комунікацій, ступінь бюрократизації процедур, ефективність мотивації або рівень стратегічного мислення керівництва. Хоча цей метод має певну суб'єктивність, він дає цінну інформацію щодо тих аспектів, які складно виміряти чисельно.

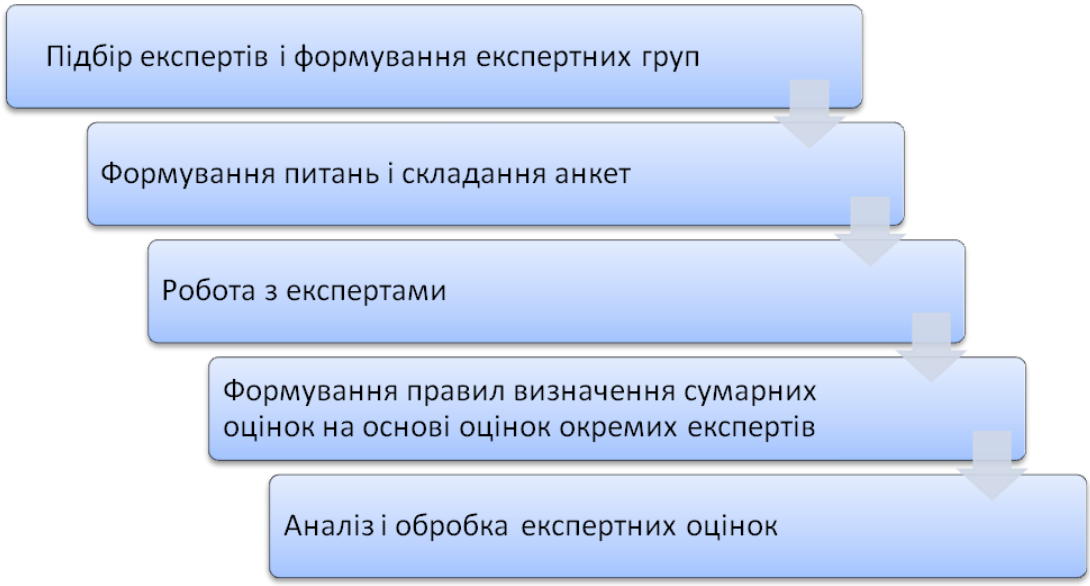


Рисунок 1.5 - Загальна схема використання методу експертних оцінок

Корисним інструментом є SWOT-аналіз, за допомогою якого визначаються сильні сторони системи управління, слабкі місця, зовнішні можливості та загрози.

Для підприємства це дозволяє побачити, які внутрішні переваги можна використати, які проблеми потребують усунення та як реагувати на ринкові зміни. Такий підхід особливо доречний під час підготовки управлінських рішень стратегічного характеру.

У сучасній практиці дедалі частіше використовується система KPI - ключових показників ефективності. Для керівників і структурних підрозділів встановлюються конкретні вимірювані цілі: обсяг продажу, рівень витрат, строки виконання завдань, продуктивність праці, рівень задоволеності клієнтів. Це дозволяє пов’язати оцінювання управління з реальними результатами та підвищити персональну відповідальність.

Поряд із системою KPI у сучасному менеджменті широко застосовується концепція Balanced Scorecard (система збалансованих показників), яка передбачає оцінювання діяльності підприємства не лише за фінансовими результатами, а й за показниками роботи з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу (рис 1.6). Такий підхід забезпечує комплексне бачення ефективності управління [11].

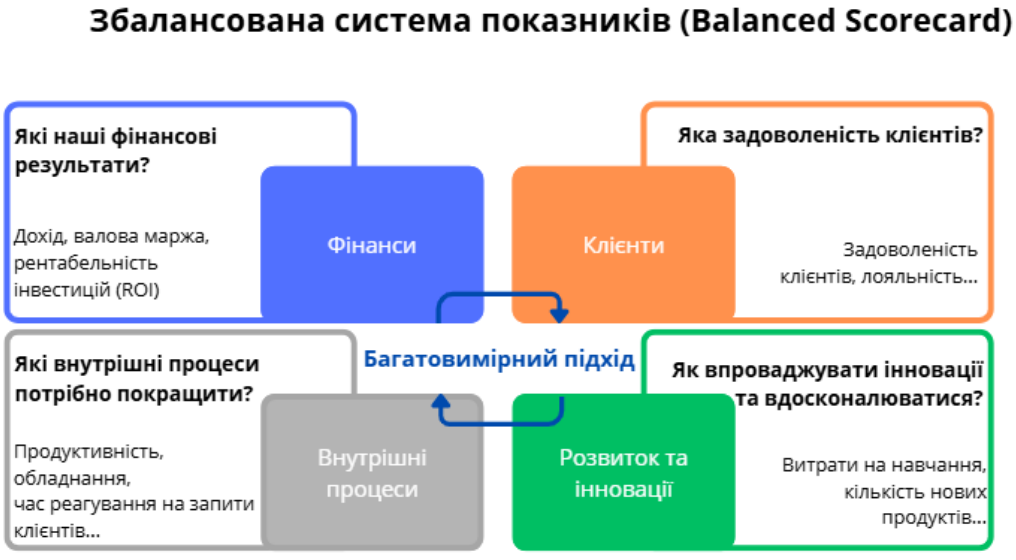


Рисунок 1.6 - Система збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством [11]

Подана модель демонструє, що результативність управління визначається не одним показником прибутку, а сукупністю фінансових, операційних і кадрових факторів.

Суттєву користь дає бенчмаркінг, тобто порівняння власної системи управління з практиками успішних підприємств. Унаслідок цього з'являється можливість переймати сучасні рішення у сфері мотивації, цифровізації, логістики, контролю якості чи організації команди. Для підприємств малого та середнього бізнесу такий підхід є особливо цінним, адже дозволяє скорочувати час на пошук ефективних моделей розвитку.

Аналіз ефективності системи управління доцільно проводити поетапно. На першому етапі формується інформаційна база та визначаються цілі оцінювання. На другому - здійснюється розрахунок економічних і організаційних показників. На третьому - виявляються відхилення, проблеми та їх причини. На четвертому - формуються пропозиції щодо вдосконалення системи управління. Завершальним етапом є контроль результатів після впровадження змін.

Важливо враховувати, що методика аналізу залежить від масштабу підприємства, галузі діяльності та особливостей організаційної структури. Для малого бізнесу ключове значення можуть мати швидкість рішень і навантаження на керівника. Для виробничих компаній важливішими стають питання координації процесів і використання ресурсів. Для сервісних організацій на перший план виходять якість персоналу та задоволеність клієнтів.

У сучасних умовах особливого значення набуває цифрова аналітика. Використання ERP-систем, CRM-платформ, BI-інструментів та електронного документообігу дає можливість отримувати дані в режимі реального часу, швидко виявляти проблеми та прогнозувати наслідки управлінських рішень [26]. Це суттєво підвищує якість аналізу та скорочує часові витрати на підготовку управлінської інформації.

Висновки за розділом 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні засади ефективності системи управління підприємством та визначено її роль у забезпеченні результативності господарської діяльності. Встановлено, що система управління являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, функцій, методів і управлінських рішень, спрямованих на координацію ресурсів підприємства, досягнення стратегічних і поточних цілей, а також забезпечення стабільного розвитку в умовах конкурентного середовища.

Показано, що якість управління безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства, продуктивність праці, рівень витрат, швидкість реагування на зміни ринку та конкурентоспроможність. За наявності ефективної системи управління підприємство отримує можливість раціонально використовувати ресурси, оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати мотивацію персоналу та зменшувати вплив зовнішніх ризиків. У протилежному випадку виникають організаційні втрати, дублювання функцій, затримки у прийнятті рішень і зниження загальної результативності діяльності.

У ході опрацювання наукових підходів з'ясовано, що категорія ефективності системи управління має багатогранний характер і не може оцінюватися лише за одним показником. Ресурсний підхід орієнтується на раціональність використання ресурсів, результативний - на ступінь досягнення поставлених цілей, функціональний - на якість виконання управлінських функцій, системний - на узгодженість усіх елементів підприємства, соціальний - на стан персоналу та корпоративне середовище, процесний - на якість управлінських процедур. Це дозволяє зробити висновок про доцільність комплексного підходу до оцінювання управління.

Було встановлено, що аналіз ефективності системи управління повинен спиратися на поєднання економічних, організаційних, кадрових та стратегічних методів. Для цього використовуються показники прибутковості, рентабельності, продуктивності праці, витрат на управління, плинності кадрів, швидкості

прийняття рішень, рівня автоматизації процесів та інших індикаторів. Застосування порівняльного, факторного, експертного, SWOT-аналізу та системи KPI створює можливість виявити сильні й слабкі сторони діючої системи управління та сформувати обґрунтовані напрями її вдосконалення.

У результаті опрацьований теоретичний матеріал формує необхідну методичну основу для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства. Отримані положення будуть використані у другому розділі кваліфікаційної роботи під час оцінювання ефективності системи управління ТОВ «ВІК», виявлення проблемних аспектів її функціонування та пошуку резервів підвищення результативності управлінських процесів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його функціонування

Товариство з обмеженою відповідальністю «Векторно-інжинірингова компанія» (далі - ТОВ «ВІК») є суб'єктом господарювання приватної форми власності, який здійснює підприємницьку діяльність у сфері інжинірингу та технічного консультування. Підприємство створене та функціонує відповідно до вимог чинного законодавства України і має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації.

Діяльність ТОВ «ВІК» регламентується Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України «Про господарські товариства», Податковим кодексом України, Законом України «Про охорону праці», а також іншими нормативно-правовими актами, що регулюють господарську, фінансову та трудову діяльність підприємств. Безпосереднім установчим документом підприємства є Статут, у якому визначено мету діяльності, предмет господарювання, права та обов'язки учасників, порядок управління, формування майна і розподілу прибутку.

Організаційно-правова форма товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує підприємству можливість самостійного ведення господарської діяльності, оперативного прийняття управлінських рішень, а також обмеження відповідальності учасників у межах внесків до статутного капіталу. Статутний капітал ТОВ «ВІК» сформований у розмірі 20 тис. грн, що відповідає мінімальним вимогам законодавства та характеру діяльності малого підприємства.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності є КВЕД 71.12 - діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг із технічного консультування в

цих сферах. Зазначений вид діяльності передбачає виконання робіт і надання послуг, пов’язаних з технічним супроводом будівельних процесів, інженерними розрахунками, проєктними рішеннями, аналізом технічного стану об’єктів та консультуванням замовників з питань реалізації інфраструктурних і будівельних проєктів.

Специфіка інжинірингової діяльності зумовлює високий рівень відповідальності підприємства перед замовниками, державними органами та іншими контрагентами. Вона також вимагає дотримання технічних регламентів, будівельних норм і стандартів, а також забезпечення належного рівня кваліфікації персоналу. У зв’язку з цим особливого значення набуває питання кадрового забезпечення, професійної підготовки працівників і дотримання вимог охорони праці.

ТОВ «ВІК» здійснює свою діяльність на території Київської області. Юридична адреса підприємства: Київська область, село Гнатівка, вул. Старожитомирська, будинок 7Б. Географічне розташування підприємства поблизу м. Києва створює сприятливі умови для співпраці з будівельними та проєктними організаціями, а також розширення ринку збуту інжинірингових послуг.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах конкурентного ринку інжинірингових послуг, який характеризується високим рівнем насиченості та значною кількістю суб’єктів господарювання різного масштабу. Основними конкурентами виступають як малі спеціалізовані компанії, так і великі інжинірингові та проєктні організації, що мають ширший спектр послуг і більші фінансові можливості. У результаті конкурентні переваги ТОВ «ВІК» формуються за рахунок гнучкості, оперативності прийняття рішень та індивідуального підходу до замовників. Водночас обмеженість ресурсної бази та невеликий масштаб діяльності зумовлюють необхідність

Відповідно до показників фінансової та статистичної звітності підприємство належить до категорії малих підприємств. Середня кількість працівників у 2024 році становила 14 осіб, що свідчить про компактний кадровий склад та обмежені масштаби діяльності. Для підприємств такого типу характерним

є поєднання кількох функцій одним працівником, тісна взаємодія між персоналом та безпосередня участь керівництва у вирішенні поточних виробничих і управлінських питань.

Майнова база ТОВ «ВІК» формується за рахунок власного капіталу та залучених коштів. У складі активів підприємства переважають оборотні активи та основні засоби, які використовуються для забезпечення операційної діяльності. Матеріально-технічне забезпечення підприємства відповідає характеру інжинірингових робіт і включає офісне обладнання, комп'ютерну техніку та спеціалізоване програмне забезпечення, необхідне для виконання розрахунків, аналізу даних і підготовки технічної документації.

Ресурсний потенціал підприємства визначається сукупністю трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які забезпечують реалізацію його господарської діяльності. Особливістю ТОВ «ВІК» є домінування інтелектуального та кадрового потенціалу, оскільки результат інжинірингової діяльності безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки працівників. Унаслідок цього управління персоналом набуває ключового значення, а витрати на оплату праці та підвищення кваліфікації виступають важливим елементом загальних витрат підприємства. Це дозволяє розглядати кадровий потенціал не лише як ресурс, а як стратегічний фактор забезпечення результативності діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства свідчать про його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлено загальною економічною ситуацією в країні та впливом воєнного стану. Водночас підприємство зберігає здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності, виконувати договірні зобов'язання та підтримувати позитивний фінансовий результат.

Діяльність ТОВ «ВІК» ґрунтується на принципах законності, економічної доцільності, відповідальності перед контрагентами та працівниками, а також дотримання вимог охорони праці. На підприємстві впроваджено нормативні документи з питань безпеки праці, що регламентують умови роботи персоналу,

порядок проведення інструктажів і заходи щодо запобігання виробничому травматизму.

Описані правові, організаційні та загальноекономічні характеристики формують основу функціонування підприємства та визначають умови, в яких здійснюється управління його ресурсами, зокрема трудовими.

Організаційна структура управління підприємства є важливим елементом системи менеджменту, оскільки визначає порядок прийняття управлінських рішень, розподіл функцій між працівниками, підпорядкованість та відповідальність. Для підприємств малого бізнесу, до яких належить ТОВ «Векторно-інжинірингова компанія», характерною є спрощена структура управління з мінімальною кількістю рівнів ієрархії, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Управління діяльністю ТОВ «ВІК» здійснюється відповідно до положень Статуту підприємства. Вищим органом управління є засновник (власник) товариства, який приймає стратегічні рішення щодо напрямів розвитку, затверджує фінансові результати діяльності та визначає основні пріоритети кадрової та інвестиційної політики. Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює директор, який несе відповідальність за результати господарської діяльності, організацію виробничих процесів, фінансову дисципліну та управління персоналом.

Організаційна структура управління ТОВ «Векторно-інжинірингова компанія», подана на рисунку 2.1, належить до лінійно-функціонального типу. Така модель поєднує чітку вертикаль підпорядкування з розподілом функціональних обов’язків за основними напрямами діяльності підприємства. В її основі лежить принцип єдиноначальності, відповідно до якого всі ключові управлінські рішення зосереджені на рівні керівника, що забезпечує узгодженість дій та оперативність управління.

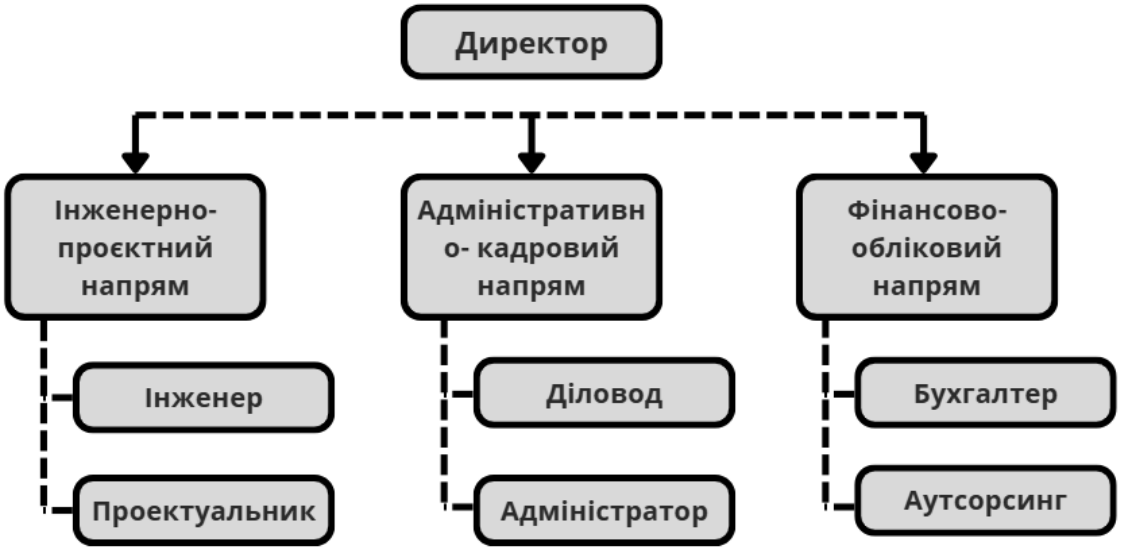


Рисунок 2.1- Модель організаційної структури управління ТОВ «Векторно-інжинірингова компанія»

На верхньому рівні структури знаходиться директор, який виступає центральною ланкою системи управління. На нього покладається відповідальність за стратегічний розвиток підприємства, визначення основних напрямів діяльності, прийняття ключових управлінських рішень, а також контроль за їх реалізацією. Директор координує роботу всіх функціональних напрямів, забезпечує взаємодію між ними та несе відповідальність за кінцеві результати господарської діяльності. Унаслідок цього роль керівника є визначальною, оскільки саме від його компетентності, досвіду та здатності оперативно реагувати на зміни залежить ефективність функціонування підприємства в цілому.

Другий рівень управління представлений трьома основними функціональними напрямами: інженерно-проєктним, адміністративно-кадровим та фінансово-обліковим. Такий розподіл дозволяє структурувати діяльність підприємства за ключовими сферами, кожна з яких має власні завдання, функції та відповідальних виконавців.

Інженерно-проєктний напрям є основним з точки зору формування кінцевого результату діяльності підприємства. Саме в межах цього напряму здійснюється

виконання інжинірингових робіт, розробка технічної документації, проведення розрахунків, аналіз технічного стану об’єктів та підготовка проєктних рішень. До його складу входять інженер та проєктувальник, які безпосередньо виконують виробничі завдання. Інженер відповідає за технічну частину робіт, здійснює розрахунки, аналізує технічні параметри та забезпечує відповідність виконаних робіт нормативним вимогам. Проєктувальник, у свою чергу, займається розробкою креслень, схем та іншої проєктної документації, що є основою для реалізації інженерних рішень. Взаємодія цих працівників забезпечує комплексний підхід до виконання замовлень і формує якість кінцевого продукту.

Адміністративно-кадровий напрям виконує функції організаційного забезпечення діяльності підприємства. До його складу входять діловод та адміністратор, які забезпечують ведення документації, організацію діловодства, комунікацію з контрагентами, а також виконання адміністративних завдань. Діловод відповідає за облік та зберігання документів, підготовку внутрішніх розпорядчих актів, контроль за документообігом. Адміністратор забезпечує координацію поточних процесів, організацію робочого часу, взаємодію між працівниками та підтримку внутрішнього порядку. Унаслідок цього адміністративно-кадровий напрям створює необхідні умови для стабільної роботи підприємства та забезпечує організаційну цілісність системи управління.

Фінансово-обліковий напрям відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів і дотримання податкового законодавства. До його складу входять бухгалтер та залучені спеціалісти на умовах аутсорсингу. Бухгалтер здійснює облік господарських операцій, формує фінансові результати, готує звітність та забезпечує своєчасність розрахунків із бюджетом і контрагентами. Використання аутсорсингових послуг дозволяє підприємству оптимізувати витрати на утримання фінансового підрозділу та залучати спеціалізовані знання без розширення штату. Це є характерною рисою малих підприємств, які прагнуть підвищити ефективність управління за рахунок гнучких організаційних рішень.

Особливістю представленої структури є її компактність і гнучкість. Невелика

кількість рівнів управління сприяє швидкому обміну інформацією та скороченню часу прийняття рішень. У результаті підприємство має змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати напрями діяльності та адаптуватися до вимог ринку. Водночас поєднання функцій окремими працівниками дозволяє знизити адміністративні витрати та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Разом з тим така структура має і певні обмеження. Централізація управління призводить до значного навантаження на керівника, що може ускладнювати прийняття рішень у разі збільшення обсягів діяльності або ускладнення управлінських процесів. Крім того, обмеженість кадрового складу може знижувати рівень спеціалізації та створювати ризики перевантаження працівників.

У результаті організаційна структура ТОВ «ВІК» відповідає масштабам підприємства, характеру його діяльності та умовам функціонування. Вона забезпечує ефективну координацію основних процесів, дозволяє оптимально використовувати ресурси та створює передумови для стабільної роботи. Водночас подальший розвиток підприємства може потребувати вдосконалення структури управління, зокрема шляхом розширення функціонального розподілу обов’язків та впровадження сучасних інструментів організації управлінської діяльності.

Основними функціональними напрямами управління на підприємстві є:

- загальне управління та стратегічне планування;
- інжинірингово-проєктна діяльність;
- фінансово-облікова діяльність;
- адміністративне та кадрове забезпечення;
- охорона праці та дотримання нормативних вимог.

В умовах невеликої чисельності персоналу окремі функції управління поєднуються. Так, адміністративні та кадрові функції можуть виконуватись директором або уповноваженим працівником без створення окремого структурного підрозділу. Облік і фінансова звітність організовані відповідно до вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку для малих підприємств та здійснюються з використанням спеціалізованого програмного

забезпечення.

Важливе місце в системі менеджменту підприємства займає нормативне регулювання внутрішньої діяльності. На підприємстві діють посадові інструкції, інструкції з охорони праці, внутрішні положення та накази керівника, що регламентують функціональні обов'язки працівників, правила трудового розпорядку та вимоги до безпечних умов праці. Зокрема, на підприємстві розроблена і затверджена програма первинного інструктажу з охорони праці, яка визначає порядок дій працівників у процесі виконання службових обов'язків та у разі виникнення аварійних ситуацій.

Таблиця 2.1 - Основні нормативні документи, що регламентують управління діяльністю ТОВ «ВІК»

Назва документу	Сфера регулювання
Статут ТОВ «ВІК»	Загальні засади діяльності та управління
Посадові інструкції	Функціональні обов'язки працівників
Інструкції з охорони праці	Безпека праці та виробничі ризики
Накази директора	Оперативне управління

Система менеджменту підприємства орієнтована на забезпечення ефективного виконання договірних зобов'язань, дотримання вимог законодавства та оптимальне використання наявних ресурсів. Значна увага приділяється координації дій працівників, контролю за строками виконання робіт і якості наданих інжинірингових послуг.

В умовах зменшення масштабів господарської діяльності та нестабільності ринкового середовища управлінські рішення на підприємстві приймаються централізовано, що дозволяє знизити управлінські витрати та уникнути дублювання функцій. Разом з тим, така система потребує високого рівня відповідальності керівника та ефективної взаємодії з персоналом.

Організаційна структура управління та система менеджменту ТОВ «ВІК» сформовані з урахуванням розмірів підприємства, характеру його діяльності та ринкових умов, у яких воно функціонує, і створюють основу для подальшого аналізу кадрової політики та управління персоналом.

2.2. Оцінка результативності господарської діяльності підприємства як наслідку управлінських рішень

Фінансово-економічний аналіз є важливим елементом оцінки загального стану, платоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Для проведення аналізу використано дані спрощеної фінансової звітності ТОВ «ВІК» за 2024 рік (Баланс та Звіт про фінансові результати) [Додаток Б], що дозволяє визначити ключові тенденції та їх вплив на операційне середовище.

Аналіз майнового стану та структури активів. Загальна вартість активів підприємства за 2024 рік суттєво зменшилася - з 8 430,1 тис. грн до 2 718,8 тис. грн, тобто на 67,7% (табл. 2.2). Це сигналізує про радикальне скорочення масштабів господарської діяльності або завершення великих проектних циклів.

Таблиця 2.2 - Динаміка активів ТОВ «ВІК» за 2024 рік (тис. грн)

Найменування статті	**Код**	**На 01.01.2024**	**На 31.12.2024**	**Абсолютне відхилення (+, -)**	**Відносне відхилення, %**
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи	**1095**	**801,7**	**767,3**	**-34,4**	**-4,3**
Основні засоби	1010	801,7	767,3	-34,4	-4,3
II. Оборотні активи	**1195**	**7 628,4**	**1 951,5**	**-5 676,9**	**-74,4**
Запаси	1100	21,3	936,3	+915,0	+4 295,8
Дебіторська заборгованість	1125, 1155	2 854,0	665,3	-2 188,7	-76,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 707,3	243,2	-4 464,1	-94,8

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
БАЛАНС (Активи)	**1300**	**8 430,1**	**2 718,8**	**-5 711,3**	**-67,7**

Як видно з таблиці 2.2, найкритичнішою зміною є практично повне виведення ліквідних коштів: обсяг грошей та їх еквівалентів скоротився на 4 464,1 тис. грн (-94,8%). Це прямо вказує на інтенсивне фінансування поточних розрахунків. Драматичний контраст становить екстремальне зростання запасів на 915,0 тис. грн (+4 295,8%), що, з урахуванням збільшення готової продукції (з 2,8 до 758,1 тис. грн), може свідчити про накопичення незавершених робіт або складнощі з реалізацією проектних послуг.

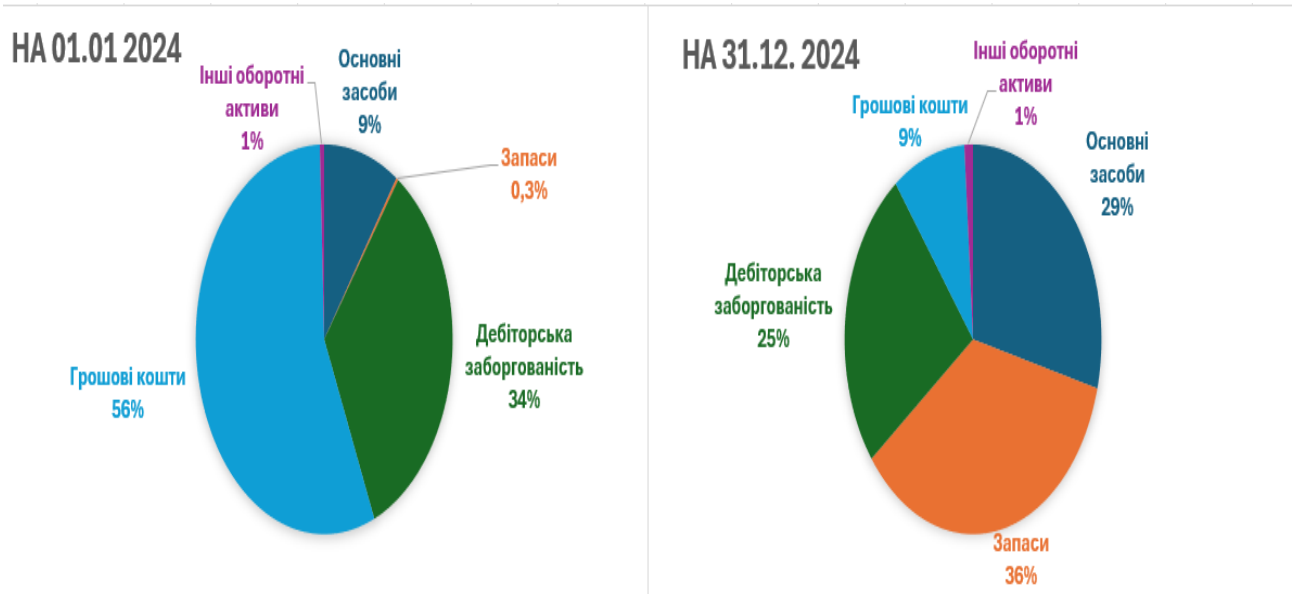


Рисунок 2.2 - Структура активів ТОВ «ВІК» на початок та кінець 2024 року

Як видно, з рисунка 2.2, у структурі активів ТОВ «ВІК» упродовж 2024 року відбулися суттєві зміни. На початок року домінуючу частку становили грошові кошти, що свідчило про високий рівень ліквідності підприємства. Натомість на кінець року їх частка різко скоротилася, а ключове місце у структурі активів зайняли запаси та основні засоби.

Така трансформація структури активів відображає спрямування фінансових ресурсів на забезпечення операційної діяльності та реалізацію виробничо-проєктних завдань, однак водночас призводить до зниження рівня миттєвої платоспроможності підприємства. Суттєві зміни відбулися і в структурі пасивів підприємства (табл. 2.3). Скорочення активів супроводжувалося пропорційним зменшенням зобов'язань.

Таблиця 2.3 - Динаміка пасивів ТОВ «ВІК» за 2024 рік (тис. грн)

Найменування статті	**Код**	**На початок року**	**На кінець року**	**Абсолютне відхилення (+, -)**	**Відносне відхилення, %**
I. Власний капітал	**1495**	**943,0**	**938,2**	**-4,8**	**-0,5**
Статутний капітал	1400	20,0	20,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток	1420	923,0	918,2	-4,8	-0,5
III. Поточні зобов'язання	**1695**	**7 240,9**	**1 780,6**	**-5 460,3**	**-75,4**
Кредиторська заборг. за товари, роботи, послуги	1615	6 499,9	1 562,4	-4 937,5	-76,0
Заборгованість з бюджету	1620	426,1	20,4	-405,7	-95,2
Заборгованість з оплати праці	1630	9,7	29,9	+20,2	+208,2
БАЛАНС (Пасиви)	**1900**	**8 430,1**	**2 718,8**	**-5 711,3**	**-67,7**

Дані таблиці 2.3 показують, що основне джерело фінансування - поточні зобов'язання - скоротилося на 5 460,3 тис. грн (-75,4%). Це сталося переважно за рахунок розрахунків з постачальниками (стаття 1615 зменшилася на 76,0%), що є логічним поясненням майже повного виведення грошових коштів. Варто відзначити зростання заборгованості з оплати праці на 20,2 тис. грн (+208,2%), хоча її абсолютний розмір залишається невисоким. Власний капітал залишився практично незмінним, а його частка в пасивах зросла з 11% до 35%, що свідчить

про покращення фінансової автономії після розрахунків з боргами.

Для більш повної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати показники ліквідності, які характеризують здатність своєчасно виконувати поточні зобов’язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається за формулою:

$$Kpl = CA/CL \quad (2.1)$$

де:

CA - оборотні активи;

CL - поточні зобов’язання.

На початок 2024 року:

$$Kpl = 7628{,}4 / 7240{,}9 \approx 1{,}05$$

На кінець 2024 року:

$$Kpl = 1951{,}5 / 1780{,}6 \approx 1{,}10$$

Отримані значення свідчать про те, що підприємство перебуває на мінімально допустимому рівні ліквідності. Незначне зростання показника зумовлене скороченням зобов’язань, а не покращенням структури активів, що вказує на обмежену платоспроможність підприємства.

Рівень фінансової незалежності підприємства оцінюється за допомогою коефіцієнта автономії:

$$Kavt = E / TA \quad (2.2)$$

де:

E - власний капітал;

TA - валюта балансу (сукупні активи).

На початок року:

$$Kavt = 943{,}0 / 8430{,}1 \approx 0{,}11$$

На кінець року:

$$Kavt = 938{,}2 / 2718{,}8 \approx 0{,}35$$

Зростання показника свідчить про зниження залежності підприємства від

зовнішніх джерел фінансування. Водночас таке покращення досягнуто переважно за рахунок скорочення зобов’язань, що супроводжувалося зменшенням обсягів діяльності.

Аналіз фінансових результатів та ефективності. Доходи та прибутковість підприємства зазнали значного падіння у 2024 році порівняно з попереднім періодом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Звіт про фінансові результати ТОВ «ВІК»

Показник	**Код**	**За 2024 рік**	**За 2023 рік**	**Абсолютне відхилення (+, -)**	**Відносне відхилення, %**
Чистий дохід від реалізації	2000	6 343,8	11 141,8	-4 798,0	-43,1
Собівартість реалізованої продукції	2050	(4 428,5)	(8 062,7)	+3 634,2	+45,1
Інші операційні витрати	2180	(1 795,1)	(2 038,2)	+243,1	+11,9
Фін. результат до оподаткування	2290	91,5	1 015,3	-923,8	-91,0
Податок на прибуток	2300	(16,5)	(182,7)	+166,2	+90,9
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК	**2350**	**75,0**	**832,6**	**-757,6**	**-91,0**

Аналіз таблиці демонструє паралельне падіння всіх ключових показників. Чистий дохід скоротився на 43,1%, що призвело до зниження чистого прибутку на 91,0%. Зростання собівартості у відносному вираженні (+45,1%) перевищило падіння доходу, що свідчить про зниження рентабельності на одиницю послуг.

Проте принципово важливим є те, що рівень рентабельності продажів за чистим прибутком у 2024 році залишився додатним і був визначений шляхом співвідношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації, помноженого на 100 %:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ЧП}} \times 100\% = \frac{75}{6343{,}8} \times 100\% = 1{,}2\%. \qquad (2.3)$$

Для порівняння, у 2023 році відповідний показник становив 7,5 %. Це підтверджує збереження операційної прибутковості підприємства навіть в умовах суттєвого скорочення обсягів діяльності, хоча її рівень у 2024 році був мінімальним.

Отримані показники свідчать про те, що 2024 рік став для ТОВ «ВІК» періодом глибокої консолідації та скорочення масштабів діяльності. Підприємство провело масовані розрахунки з кредиторами, значно покращивши свою фінансову автономію, але ціною різкого скорочення ліквідних коштів та оборотів.

Збереження позитивного, хоча й мінімального, прибутку дозволяє оцінити фінансовий стан як відносно стабільний, але вкрай обмежений за ресурсами. Це формує суворе, консервативне середовище для управління персоналом, яке потребує посиленої уваги до ефективності використання трудових ресурсів, контролю фонду оплати праці та розробки мотиваційних механізмів, адаптованих до умов обмеженого фінансування.

Додатково доцільно оцінити ефективність використання ресурсів підприємства за допомогою показників ділової активності.

Коефіцієнт оборотності активів визначається за формулою:

$$Kob = R / Aavg \quad (2.4)$$

де:

R - чистий дохід від реалізації;

Aavg - середня вартість активів.

Середня вартість активів:

$$Aavg = (8430{,}1 + 2718{,}8) / 2 = 5574{,}45$$

$$Kob = 6343{,}8 / 5574{,}45 \approx 1{,}14$$

Це означає, що кожна гривня активів генерує 1,14 грн доходу. Водночас зниження обсягів реалізації свідчить про уповільнення ділової активності підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що зміни фінансово-економічних показників ТОВ «ВІК» у 2024 році є прямим наслідком управлінських рішень.

Зокрема, підприємство реалізувало політику скорочення зобов'язань та зниження фінансових ризиків, що дозволило підвищити рівень фінансової автономії. Водночас це супроводжувалося різким скороченням ліквідних активів, зменшенням обсягів реалізації та зниженням прибутковості.

Отже, управлінські рішення мали суперечливий характер: з одного боку — стабілізація фінансового стану, з іншого — зниження ефективності господарської діяльності.

Це зумовлює необхідність розробки напрямів підвищення ефективності системи управління підприємством, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.3. Комплексна оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT- та PEST-аналізу

У сучасних умовах ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить не лише від внутрішньої організації управління, але й від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для забезпечення стабільного розвитку підприємствам необхідно враховувати вплив економічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, а також об'єктивно оцінювати власні сильні та слабкі сторони. Саме тому у практиці стратегічного управління широко використовуються методи PEST- та SWOT-аналізу.

PEST-аналіз є інструментом оцінювання факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства. Основною метою цього методу є виявлення тенденцій та ризиків, що формуються під впливом політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Використання PEST-аналізу дозволяє підприємству адаптувати систему управління до змін ринкового середовища та підвищити рівень стратегічної гнучкості.

SWOT-аналіз, у свою чергу, спрямований на оцінювання внутрішнього

потенціалу підприємства та визначення взаємозв'язку між внутрішніми й зовнішніми факторами. Метод дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Практичне значення SWOT-аналізу полягає у формуванні управлінських рішень, спрямованих на використання конкурентних переваг підприємства та мінімізацію негативного впливу ризиків.

Для ТОВ «ВІК» застосування зазначених методів є особливо актуальним, оскільки діяльність підприємства здійснюється в умовах нестабільного економічного середовища, високої конкуренції та змін у сфері інжинірингових послуг. Проведення комплексного аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, а й визначити перспективні напрями вдосконалення системи управління.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на функціонування підприємства. Для інжинірингових компаній вплив зовнішнього середовища є особливо відчутним, оскільки діяльність значною мірою залежить від інвестиційної активності, стану будівельного ринку та фінансової стабільності замовників.

Таблиця 2.5 - PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «ВІК»

Група факторів	Основні фактори впливу	Характер впливу
1	2	3
Політичні (P)	Воєнний стан, зміни законодавства, державне регулювання будівельної сфери	Негативний
Економічні (E)	Інфляція, зростання витрат, нестабільність попиту на інжинірингові послуги	Негативний
Соціальні (S)	Дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, зростання вимог клієнтів	Помірний

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Технологічні (Т)	Цифровізація управління, розвиток онлайн-сервісів, автоматизація процесів	Позитивний

Результати PEST-аналізу свідчать про переважання негативного впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Найбільший вплив мають економічні та політичні фактори, що проявляється у нестабільності попиту, зростанні витрат та складності фінансового планування. Водночас технологічні фактори створюють можливості для підвищення ефективності системи управління за рахунок цифровізації діяльності та впровадження сучасних програмних рішень.

Для оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та визначення перспектив його розвитку проведено SWOT-аналіз, який дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз ТОВ «ВІК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Гнучка та компактна організаційна структура	1. Різке зниження ліквідності (-94,8% грошових коштів)
2. Оперативність прийняття управлінських рішень	2. Значне скорочення обсягів діяльності
3. Високий рівень кваліфікації персоналу	3.Низький рівень рентабельності (1,2%)
4. Низький рівень заборгованості (після її скорочення)	4. Обмежені фінансові ресурси
5. Позитивний фінансовий результат навіть у кризі	5. Невеликий масштаб діяльності

Продовження таблиці 2.6

1	2
Можливості	Загрози
1. Відновлення будівельного ринку України	1. Воєнний стан та економічна нестабільність
2. Зростання попиту на інжинірингові послуги	2. Високий рівень конкуренції
3. Участь у державних та міжнародних проєктах	3. Зниження платоспроможності клієнтів
4. Розширення партнерських зв'язків	4. Інфляція та зростання витрат
5. Аутсорсинг та оптимізація витрат	5. Нестабільність законодавства
6. Невеликий масштаб діяльності	6. Ризики затримок платежів

Таблиця 2.7 - Матриця взаємозв'язків SWOT

Сильні сторони Можливості	Слабкі сторони Можливості
1	2
1. Використання гнучкої структури для швидкого входу в нові проєкти; 2. Залучення кваліфікованого персоналу до участі у відбудові інфраструктури; 3. Розширення клієнтської бази за рахунок індивідуального підходу; 4. Впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності.	1. Відновлення ліквідності через залучення нових проєктів; 2. Підвищення рентабельності за рахунок цифровізації процесів; 3. Залучення інвестицій або партнерств для розширення діяльності; 4. Відновлення ліквідності через залучення нових проєктів;

Продовження таблиці 2.7

1	2
Сильні сторони Загрози	Слабкі сторони Загрози
1. Оперативність управління як відповідь на нестабільність ринку; 2. Висока якість послуг як конкурентна перевага ; 3. Низький рівень боргів як захист від фінансових ризиків ; 4. Гнучкість компанії для адаптації до змін.	1. Необхідність підвищення ліквідності; 2. Диверсифікація клієнтів для зниження ризиків; 3. Зниження залежності від одного керівника; 4. Контроль витрат і підвищення ефективності використання ресурсів

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ВІК» дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішнього середовища на його діяльність.

Встановлено, що підприємство має ряд суттєвих сильних сторін, зокрема гнучку організаційну структуру, кваліфікований персонал та низький рівень заборгованості, що створює основу для стабільного функціонування. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких ключовими є зниження ліквідності, скорочення обсягів діяльності та низький рівень рентабельності.

Аналіз зовнішнього середовища показав наявність перспектив розвитку, пов’язаних із відновленням будівельної галузі та зростанням попиту на інжинірингові послуги. Разом з тим, підприємство функціонує в умовах значних ризиків, зокрема економічної нестабільності, конкуренції та зниження платоспроможності клієнтів.

Взаємозв’язок факторів свідчить про необхідність активного використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей, а також мінімізації слабких сторін з метою зниження впливу загроз. Це створює підґрунтя

для розробки ефективних управлінських рішень щодо підвищення результативності діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз ефективності системи управління ТОВ «ВІК» з урахуванням особливостей функціонування підприємства, результатів його господарської діяльності та впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У процесі аналізу встановлено, що підприємство має сформовану організаційну структуру та достатній професійний потенціал для здійснення інжинірингової діяльності, однак ефективність управління суттєво залежить від фінансової стійкості, рівня координації управлінських процесів і здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

Оцінка фінансово-економічних показників дозволила виявити негативні тенденції у діяльності підприємства у 2024 році, зокрема скорочення обсягів реалізації, зменшення прибутковості та погіршення ліквідності. Це свідчить про наявність проблем у системі управління фінансовими ресурсами, організації виконання проєктів та забезпеченні стабільного потоку замовлень.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози його функціонування. Водночас результати PEST-аналізу підтвердили значний вплив економічних і технологічних факторів на ефективність діяльності ТОВ «ВІК». Зокрема, нестабільність зовнішнього середовища посилює потребу у підвищенні гнучкості системи управління, оптимізації внутрішніх процесів та впровадженні сучасних цифрових інструментів.

Отримані результати аналізу дозволили визначити ключові проблеми функціонування підприємства та сформували основу для розроблення практичних напрямів підвищення ефективності системи управління, що розглядаються у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВІК»

3.1. Організаційно-економічні заходи підвищення ефективності управління ТОВ «ВІК»

Результати аналізу господарської діяльності ТОВ «ВІК» свідчать про суттєву трансформацію фінансового стану підприємства у 2024 році, що проявилося у скороченні обсягів реалізації, різкому зменшенні ліквідних коштів та зниженні рівня прибутковості. Виявлені проблеми мають не лише фінансовий, а й організаційно-управлінський характер, оскільки значна частина негативних тенденцій пов’язана з недостатньою системністю управлінських процесів, високим рівнем централізації управління та відсутністю сучасних механізмів контролю виконання проєктів.

У таких умовах підвищення ефективності системи управління підприємством повинно ґрунтуватися на впровадженні комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану, оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення результативності використання ресурсів.

З метою узагальнення виявлених проблем та можливих напрямів їх вирішення доцільно сформувати відповідну аналітичну таблицю.

Таблиця 3.1 - Узгодження виявлених проблем та управлінських рішень ТОВ «ВІК»

Виявлена проблема	Причина виникнення	Управлінське рішення	Очікуваний ефект
1	2	3	4

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Різке зниження грошових коштів	Відсутність планування cash-flow	Впровадження платіжного календаря	Відновлення ліквідності
Зростання запасів	Накопичення незавершених проєктів	Контроль етапів виконання проєктів	Прискорення обороту коштів
Зниження прибутку	Зростання витрат	Впровадження проєктного обліку	Підвищення рентабельності
Перевантаження керівника	Централізація управління	Делегування функцій	Підвищення швидкості рішень
Зниження доходу	Нестабільний потік клієнтів	Розвиток клієнтської бази	Зростання виручки

Одним із першочергових напрямів удосконалення системи управління є відновлення платоспроможності підприємства та оптимізація управління грошовими потоками. Скорочення обсягу грошових коштів майже на 95% свідчить про відсутність ефективного механізму фінансового планування та надмірну залежність підприємства від поточних розрахунків із контрагентами. За таких умов підприємство втрачає можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільне фінансування поточної діяльності.

У зв’язку з цим доцільним є впровадження системи короткострокового планування руху грошових коштів із розподілом платежів за рівнем їх пріоритетності. Практичним інструментом може стати платіжний календар, який дозволить контролювати надходження та витрати коштів у щотижневому режимі. Використання такого підходу сприятиме підвищенню фінансової дисципліни та дозволить уникнути дефіциту ліквідності.

Важливим елементом удосконалення фінансового управління також є перегляд умов співпраці із замовниками. Для інжинірингових підприємств

типовою практикою є використання часткової передоплати за виконання проєктних робіт. Перехід до моделі авансування у розмірі 30-50% вартості проєкту дозволить зменшити навантаження на оборотний капітал і забезпечити стабільніше фінансування поточних витрат підприємства.



Рисунок 3.1 - Основні елементи системи управління грошовими потоками підприємства [29]

Подана схема відображає ключові складові системи управління грошовими потоками підприємства. Ефективне управління ліквідністю передбачає постійний контроль за наявними фінансовими ресурсами, своєчасне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також використання інформаційного забезпечення для прийняття оперативних управлінських рішень. Реалізація комплексного підходу до управління cash-flow дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства та знизити ризик виникнення кризових ситуацій.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення системи управління виконанням проєктів. Аналіз діяльності підприємства показав суттєве зростання запасів і незавершених робіт, що свідчить про недостатній контроль строків реалізації замовлень. Подібна ситуація призводить до уповільнення обороту коштів, накопичення витрат і погіршення фінансових результатів.

Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити систему контролю проєктів за принципом «етап - термін - відповідальний». Для кожного замовлення необхідно визначати конкретні стадії виконання робіт, строки їх завершення та відповідальних осіб. Використання проміжних контрольних точок дозволить оперативно виявляти відхилення від плану та своєчасно реагувати на можливі проблеми.

Суттєвого вдосконалення потребує й система управління витратами підприємства. Аналіз фінансових результатів показав, що темпи скорочення прибутку значно перевищують темпи зниження доходу, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів і зростання витратомісткості діяльності.

У цих умовах доцільним є впровадження проєктного обліку витрат, відповідно до якого кожен проєкт розглядається як окремий центр фінансового результату. Це дозволить визначати фактичну рентабельність окремих видів робіт, оцінювати ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів, а також своєчасно виявляти збиткові напрями діяльності. Практична реалізація такого підходу передбачає фіксацію витрат часу працівників, використаних ресурсів та інших витрат по кожному замовленню.

Окремої уваги потребує вдосконалення цінової політики підприємства. В умовах високої конкуренції та скорочення попиту ТОВ «ВІК» працює з мінімальним рівнем рентабельності, що створює ризики втрати фінансової стійкості. У зв’язку з цим доцільним є використання диференційованого підходу до формування вартості послуг залежно від складності проєкту, терміновості виконання робіт та індивідуальних вимог замовника. Це дозволить більш гнучко реагувати на ринкові умови та підвищити прибутковість діяльності.

Проведений аналіз організаційної структури підприємства також показав надмірну централізацію управління. Значна частина управлінських функцій зосереджена безпосередньо на керівнику підприємства, що призводить до його перевантаження та уповільнення процесу прийняття рішень. За умов невеликої чисельності персоналу така модель управління певний час може залишатися

ефективною, однак у довгостроковій перспективі вона обмежує можливості розвитку підприємства.

У зв’язку з цим доцільним є делегування частини функцій окремим працівникам, зокрема в частині контролю виконання проєктів, координації роботи персоналу та взаємодії із замовниками. Це дозволить підвищити оперативність управління, скоротити навантаження на керівника та зменшити ризик виникнення управлінських помилок.

Важливим напрямом підвищення ефективності системи управління є також формалізація внутрішніх управлінських процесів. На багатьох малих підприємствах управлінські рішення приймаються ситуативно, без чітко визначених процедур, що знижує рівень організованості діяльності. Для ТОВ «ВІК» доцільним є впровадження базових регламентів щодо виконання проєктів, взаємодії з клієнтами та погодження управлінських рішень. Це дозволить підвищити передбачуваність управління та забезпечити більш стабільне функціонування підприємства.

Окрему увагу необхідно приділити вдосконаленню системи управління персоналом. В умовах обмежених фінансових ресурсів особливого значення набуває підвищення продуктивності праці та зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства. Доцільним є використання елементів результативної мотивації, за яких частина оплати праці залежить від виконання конкретних показників: дотримання строків реалізації проєктів, якості виконання робіт, залучення нових клієнтів або повторних замовлень.

Не менш важливим напрямом є вдосконалення роботи з клієнтами. Скорочення обсягів доходу свідчить про нестабільність портфеля замовлень і високу залежність підприємства від окремих клієнтів. У таких умовах доцільним є формування системи довгострокових відносин із замовниками шляхом післяпроєктного супроводу, підтримки комунікації та розвитку бази постійних клієнтів. Це дозволить забезпечити більш стабільний потік замовлень та знизити витрати на пошук нових клієнтів.

З метою визначення пріоритетності впровадження запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці.

Таблиця 3.2 - Пріоритетність впровадження управлінських заходів

Захід	Термін реалізації	Складність	Вплив на ефективність
Впровадження платіжного календаря	Короткостроковий	Низька	Високий
Контроль виконання проєктів	Короткостроковий	Середня	Високий
Проєктний облік витрат	Середньостроковий	Середня	Високий
Делегування функцій	Короткостроковий	Низька	Середній
CRM / цифровізація	Середньостроковий	Середня	Середній
Розвиток клієнтської бази	Довгостроковий	Висока	Високий

Сукупність запропонованих заходів свідчить про те, що підвищення ефективності системи управління ТОВ «ВІК» повинно здійснюватися комплексно та охоплювати фінансові, організаційні й кадрові аспекти діяльності. Реалізація запропонованих рішень дозволить стабілізувати фінансовий стан підприємства, підвищити результативність використання ресурсів, покращити координацію внутрішніх процесів та створити основу для подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

3.2. Цифровізація та організаційне вдосконалення системи управління ТОВ «ВІК»

В умовах скорочення обсягів діяльності та обмеженості фінансових ресурсів особливого значення для ТОВ «ВІК» набуває підвищення внутрішньої організаційної ефективності. Проведений аналіз показав, що значна частина проблем підприємства пов’язана не лише з фінансовими труднощами, а й із недосконалістю управлінських процесів: високим рівнем централізації, відсутністю формалізованого контролю виконання проєктів, недостатнім рівнем координації між працівниками та ситуативним характером прийняття рішень. За таких умов одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи управління є цифровізація управлінської діяльності та впровадження сучасних інструментів координації роботи персоналу.

Специфіка діяльності ТОВ «ВІК» полягає у виконанні інжинірингових та проєктних робіт, для яких характерними є велика кількість паралельних завдань, необхідність постійної взаємодії між працівниками та контроль строків виконання окремих етапів. У разі відсутності чіткої системи координації це призводить до накопичення незавершених робіт, порушення термінів виконання замовлень та перевантаження керівника підприємства оперативними питаннями.

Одним із ключових напрямів удосконалення є впровадження цифрових платформ управління проєктами, які дозволяють систематизувати виконання робіт та забезпечити прозорий контроль за діяльністю персоналу. Для малого підприємства найбільш доцільним є використання простих хмарних сервісів, що не потребують значних фінансових витрат або складного технічного обслуговування. Зокрема, ефективними інструментами можуть стати системи Trello [30], Asana [33] та ClickUp [31] (рис 3.2).

Використання Trello або Asana дозволяє організувати управління завданнями за принципом Kanban, коли кожен етап роботи візуально відображається у вигляді окремих карток та колонок. Це забезпечує можливість оперативного контролю стану виконання проєктів, визначення відповідальних осіб та відстеження строків

виконання робіт. Для ТОВ «ВІК» така система є особливо актуальною, оскільки дозволяє уникнути ситуацій, коли окремі завдання залишаються без контролю або дублюються між працівниками.

Більш комплексним рішенням є використання платформи ClickUp, яка поєднує функції управління проєктами, контролю виконання завдань, обліку робочого часу та внутрішньої комунікації. Впровадження подібної системи дозволить підприємству перейти від ситуативного управління до більш структурованої моделі організації діяльності. Крім того, цифрові інструменти створюють можливість накопичення управлінської інформації, що дозволяє аналізувати ефективність виконання окремих проєктів та оцінювати завантаженість працівників.



Рисунок 3.2 - Цифрова система підтримки управління діяльністю

Важливим напрямом удосконалення системи управління є також зниження рівня централізації управлінських функцій. Проведений аналіз організаційної структури показав, що значна частина управлінських рішень концентрується безпосередньо у керівника підприємства. Для малого підприємства така модель є типовою, однак у період високого навантаження вона призводить до перевантаження директора оперативними питаннями та уповільнення процесу прийняття рішень.

У зв’язку з цим доцільним є делегування частини функцій працівникам, які безпосередньо залучені до реалізації проєктів. Зокрема, контроль строків виконання окремих завдань або координацію взаємодії з клієнтами можна передати одному з ключових спеціалістів підприємства. Це дозволить керівнику зосередитися на стратегічних питаннях розвитку підприємства та прийнятті управлінських рішень.

Не менш важливим напрямом є формалізація внутрішніх управлінських процедур. Значна частина процесів на підприємстві наразі здійснюється на основі усних домовленостей або ситуативних рішень. У короткостроковому періоді це забезпечує гнучкість управління, однак у перспективі створює ризики втрати контролю над окремими процесами та зниження виконавської дисципліни.

Для підвищення ефективності діяльності доцільно впровадити базові внутрішні регламенти, які визначатимуть порядок виконання проєктів, процедури погодження рішень, правила взаємодії між працівниками та порядок комунікації з клієнтами. Формалізація процесів не потребує значних фінансових витрат, але дозволяє суттєво підвищити керованість підприємства та знизити рівень організаційних ризиків.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи мотивації персоналу. В умовах обмежених фінансових ресурсів підприємство не має можливості суттєво збільшувати рівень оплати праці, тому доцільним є використання елементів результативної мотивації. Зокрема, частину винагороди працівників можна прив’язати до виконання конкретних показників ефективності: дотримання строків виконання проєктів, відсутності помилок у роботі, залучення нових клієнтів або повторних замовлень.

Такий підхід дозволить узгодити інтереси працівників із цілями підприємства та сприятиме підвищенню відповідальності персоналу за результати діяльності. Крім того, система результативної мотивації стимулює працівників до більш раціонального використання робочого часу та підвищення якості виконання робіт.

Важливим елементом цифровізації є створення єдиного інформаційного середовища підприємства. Для цього доцільним є використання платформ типу

Notion, які дозволяють централізовано зберігати внутрішню документацію, інструкції, шаблони документів та інформацію щодо виконання проєктів. Це спрощує доступ працівників до необхідної інформації та зменшує ризик її втрати.

Сукупність запропонованих заходів дозволяє сформувати комплексну модель організаційного вдосконалення системи управління ТОВ «ВІК», яка базується на цифровізації процесів, підвищенні прозорості управління, делегуванні функцій та формалізації внутрішніх процедур. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню управлінських витрат, покращенню координації діяльності працівників та створить основу для підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

3.3. Удосконалення системи взаємодії з клієнтами та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІК»

Однією з ключових умов стабільного функціонування інжинірингового підприємства є наявність постійного потоку замовлень та ефективна взаємодія із клієнтами. Проведений аналіз діяльності ТОВ «ВІК» показав, що у 2024 році підприємство зіткнулося із суттєвим скороченням чистого доходу від реалізації, що свідчить про нестабільність клієнтського портфеля та зменшення обсягів виконуваних робіт. За таких умов підвищення ефективності системи управління неможливе без удосконалення роботи з клієнтами та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку інжинірингових послуг.

Особливістю діяльності інжинірингових компаній є високий рівень залежності від довгострокових ділових відносин із замовниками. На відміну від підприємств масового виробництва, значна частина нових замовлень у сфері проєктних та інженерних послуг формується завдяки репутації підприємства, рекомендаціям клієнтів та повторним зверненням. У зв’язку з цим одним із пріоритетних напрямів розвитку ТОВ «ВІК» має стати формування стабільної бази постійних клієнтів.

Для забезпечення більш ефективної взаємодії із замовниками доцільно впровадити елементи CRM-підходу, який передбачає систематизацію інформації про клієнтів, історію співпраці, виконані проєкти та особливості комунікації. Навіть використання спрощених цифрових рішень дозволить підприємству покращити контроль за роботою із замовниками, своєчасно підтримувати контакт із клієнтами та підвищити якість сервісу.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є розвиток післяпроєктного супроводу клієнтів. У практиці діяльності багатьох інжинірингових компаній взаємодія із замовником завершується після передачі готового проєкту, однак саме підтримка клієнта після завершення робіт створює передумови для формування довгострокових партнерських відносин. Для ТОВ «ВІК» доцільним є надання консультаційного супроводу, технічних уточнень або допомоги у процесі реалізації проєктних рішень. Це дозволить підвищити рівень довіри клієнтів та збільшити ймовірність повторних замовлень.

Окремої уваги потребує вдосконалення цінової політики підприємства. Проведений аналіз показав, що рівень рентабельності продажів ТОВ «ВІК» у 2024 році становив лише 1,2%, що свідчить про фактичну роботу підприємства із мінімальним рівнем прибутковості. За таких умов навіть незначне збільшення витрат або подальше скорочення обсягів реалізації може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

У зв’язку з цим доцільно перейти до більш гнучкої системи ціноутворення, яка враховуватиме складність проєкту, рівень терміновості виконання робіт та індивідуальні вимоги замовника. Зокрема, для термінових або технічно складних проєктів може застосовуватися підвищений коефіцієнт вартості, що дозволить компенсувати додаткове навантаження на персонал та збільшити прибутковість виконуваних робіт.

Підвищенню конкурентоспроможності підприємства сприятиме також розвиток маркетингової активності. На сьогодні для багатьох малих інжинірингових підприємств характерною є обмежена присутність у цифровому середовищі, що ускладнює пошук нових клієнтів. Для ТОВ «ВІК» доцільним є

вдосконалення представлення підприємства в мережі Інтернет: оновлення інформації про виконані проєкти, створення портфоліо реалізованих робіт, використання професійних онлайн-платформ та соціальних мереж для формування ділової репутації.

Таблиця 3.3 - Основні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІК»

Напрям удосконалення	Основний зміст	Очікуваний результат
Формування бази постійних клієнтів	Підтримка довгострокових відносин із замовниками	Стабілізація обсягів замовлень
Впровадження CRM-підходу	Систематизація роботи з клієнтами	Підвищення якості обслуговування
Післяпроєктний супровід	Консультаційна підтримка клієнтів	Зростання повторних замовлень
Гнучке ціноутворення	Диференціація вартості послуг	Підвищення прибутковості
Розвиток цифрової присутності	Використання онлайн-платформ і портфоліо	Розширення клієнтської бази

Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності є також формування позитивної ділової репутації підприємства. Для інжинірингової сфери репутаційний фактор має особливе значення, оскільки замовники орієнтуються не лише на ціну послуг, а й на надійність виконавця, якість виконаних робіт та дотримання строків реалізації проєктів. У зв’язку з цим важливим завданням для ТОВ «ВІК» є забезпечення стабільної якості виконання робіт та підвищення рівня клієнтської довіри.

Крім того, підвищенню ефективності діяльності сприятиме використання зворотного зв’язку від клієнтів. Регулярне отримання оцінок щодо якості виконання робіт, дотримання строків та рівня комунікації дозволить підприємству

оперативно виявляти проблемні аспекти діяльності та вдосконалювати систему управління відповідно до потреб замовників.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було сформовано практичні напрями підвищення ефективності системи управління ТОВ «ВІК» з урахуванням результатів проведеного фінансово-економічного та організаційного аналізу. Запропоновані заходи орієнтовані на вирішення ключових проблем підприємства, зокрема дефіциту ліквідності, зниження прибутковості, накопичення незавершених проєктів, надмірної централізації управління та нестабільності клієнтського портфеля.

Обґрунтовано доцільність удосконалення системи управління грошовими потоками шляхом впровадження платіжного календаря, посилення контролю дебіторської заборгованості та використання механізму часткової передоплати проєктів. Запропоновано заходи щодо оптимізації виконання проєктних робіт, переходу до проєктного обліку витрат та підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Окрему увагу приділено цифровізації управлінських процесів та впровадженню сучасних інструментів координації діяльності персоналу. Використання платформ Trello, Asana, ClickUp і Notion дозволить підвищити прозорість управління, покращити контроль виконання завдань та оптимізувати внутрішню комунікацію підприємства.

Важливим напрямом визначено вдосконалення системи взаємодії з клієнтами через формування довгострокових партнерських відносин, впровадження CRM-підходу, розвиток післяпроєктного супроводу та вдосконалення цінової політики. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню якості управління та створенню передумов для стабілізації фінансового стану ТОВ «ВІК» у перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти функціонування системи управління підприємством і визначено напрями підвищення її ефективності в сучасних умовах господарювання. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечення стабільної діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності, високого рівня конкуренції та постійної зміни зовнішнього середовища.

У процесі виконання роботи було узагальнено наукові підходи до трактування поняття системи управління підприємством та ефективності управління. Встановлено, що ефективна система управління повинна забезпечувати узгодженість між стратегічними цілями підприємства, ресурсним потенціалом і результатами господарської діяльності. Визначено, що важливими складовими ефективного управління є раціональна організаційна структура, належний рівень координації управлінських процесів, ефективне використання трудових ресурсів, своєчасне прийняття управлінських рішень та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

У роботі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Векторно-інжинірингова компанія». Досліджено організаційно-економічні особливості підприємства, охарактеризовано його організаційну структуру та систему управління. Встановлено, що підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка відповідає масштабам його діяльності та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Разом із тим визначено, що централізація управління та обмеженість кадрового складу створюють додаткове навантаження на керівництво та знижують рівень розподілу управлінських функцій.

На основі аналізу фінансово-економічних показників встановлено суттєве скорочення масштабів діяльності підприємства у 2024 році. Виявлено значне зменшення доходів від реалізації послуг, обсягів ліквідних коштів і прибутковості

діяльності. Водночас підприємству вдалося зберегти позитивний фінансовий результат та забезпечити виконання поточних зобов’язань, що свідчить про наявність базового рівня фінансової стійкості. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ключові можливості й загрози зовнішнього середовища. Основними перевагами визначено гнучкість системи управління, компактність організаційної структури та професійний кадровий потенціал, тоді як основними проблемами залишаються дефіцит фінансових ресурсів, висока залежність від керівника, нестабільність потоку замовлень та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів.

PEST-аналіз дозволив оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства та підтвердив значний вплив економічних і технологічних чинників на ефективність його функціонування. Встановлено, що нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси та зниження ділової активності негативно впливають на фінансові результати підприємства. Водночас розвиток цифрових технологій створює можливості для вдосконалення управлінських процесів, автоматизації контролю виконання проєктів і підвищення оперативності прийняття рішень.

У результаті проведеного аналізу було обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності системи управління підприємством. Запропоновано вдосконалення управління грошовими потоками шляхом впровадження платіжного календаря та системи короткострокового cash-flow планування. Значну увагу приділено цифровізації управлінської діяльності через використання сучасних онлайн-інструментів управління проєктами, які дозволяють підвищити контроль за виконанням завдань, оптимізувати завантаження працівників і покращити координацію діяльності. Також обґрунтовано доцільність упровадження проєктного підходу до обліку витрат, делегування окремих управлінських функцій, удосконалення системи мотивації персоналу та формалізації внутрішніх управлінських процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи

управління ТОВ «ВІК» та підвищення ефективності його діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме покращенню фінансової стійкості підприємства, оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності праці, прискоренню виконання проєктів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку інжинірингових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. Процесна ефективність: системний, енергетичний та еконофізичний підходи в контексті моделювання [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. - 2023. - № 6. - С. 222-229. - Режим доступу: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_6_0_222_229&year=2023 (дата звернення: 24.04.2026).

2. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. - 2023. - № 11. - С. 231-240. - Режим доступу: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2023_11_0_231_240&year=2023 (дата звернення: 24.04.2026).

3. Логвиненко Д. В., Подорожна М. Р. Стратегічні інструменти формування та позиціонування бренду на міжнародних ринках [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. - 2023. - № 7. - С. 164-175. - Режим доступу: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2023_7_0_164_175&year=2023 (дата звернення: 24.04.2026).

4. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Поплавська О. М., Данилевич Н. С., Гула А. В. Внутрішні корпоративні комунікації в цифровому середовищі [Електронний ресурс] // Бізнес Інформ. - 2023. - № 2. - С. 174-182. - Режим доступу: https://mail.businessinform.net/article/?abstract=2023_2_0_174_182&year=2023 (дата звернення: 2.04.2026).

5. Сучасні підходи до управління підприємством [Електронний ресурс] // Economy and Society, 2024.
Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5359 (дата звернення: 24.04.2026).

6. Ефективність системи управління якістю в товарознавстві для підвищення рентабельності підприємства [Електронний ресурс]. - 2024. - Режим доступу:

https://www.researchgate.net/publication/387846677_EFEKTIVNIST_SISTEMI_UPRAVLINNA_AKISTU_V_TOVAROZNAVSTVI_DLA_PIDVISENNA_RENTABELNOSTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення: 27.04.2026).

7. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі [Електронний ресурс]. - 2023. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/374245916_OCINKA_EFEKTIVNOSTI_SISTEMI_UPRAVLINNA_AKISTU_PRODUKCII_NA_PIDPRIEMSTVAH_BUDIVELNOI_GALUZI (дата звернення: 27.04.2026).

8. Економіка і регіон: науковий журнал [Електронний ресурс]. - 2024. - Режим доступу: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3499 (дата звернення: 27.04.2026).

9. Екологічна безпека та природокористування: науковий журнал [Електронний ресурс]. - 2023. -

Режим доступу: https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/490 (дата звернення: 27.04.2026).

10. Збірник наукових праць [Електронний ресурс]. - Запоріжжя: ЗНУ, 2023. - Режим доступу: https://files.znu.edu.ua/files/ZNU_Monographs/0056240.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

11. Balanced Scorecard (BSC): definition, limits and benefits [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.wevalgo.com/know-how/operational-excellence/performance-management/balanced-scorecard (дата звернення: 29.04.2026)

12. Беззубко Б. І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. - Харків: ПромАрт, 2020. - 103 с.

13. Маркіна І. А. Операційний менеджмент: навч. посіб. - Полтава: ПДАА, 2019. - 230 с.

14. Коцко Т. А. Операційний менеджмент: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. - Київ, 2019. - 120 с. - Режим доступу: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/32164 (дата звернення: 30.04.2026).

15. Пєнська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. - 2021. - № 5. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/102.pdf (дата звернення: 30.04.2026).

16. Коваль Н. В., Биба В. А. Використання теорії поколінь у менеджменті персоналу [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. - 2020. - № 10. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8262 (дата звернення: 30.04.2026).

17. Бізнес-модель підприємства: формування та реалізація: монографія / за ред. Г. Филюк. - Київ, 2022. - 220 с. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/387723449_BIZNESMODEL_PIDPRIEMSTVA_FORMUVANNA_TA_REALIZACIA (дата звернення: 31.04.2026).

18. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 2 [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/363214386_Sucasnij_menedzment_u_shemah_i_tablicah_Castina_2 (дата звернення: 31.04.2026).

19. Теоретико-методологічні аспекти бренд-менеджменту у системі управління містом: монографія [Електронний ресурс]. - 2023. - Режим доступу: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2198/view/2367 (дата звернення: 31.04.2026).

20. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством [Електронний ресурс] // Інфраструктура ринку. - 2020. - № 39. - С. 238-244. Режим доступу: https://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/22851 (дата звернення: 01.05.2026).

21. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Економіка транспортного комплексу. - 2023. - № 41. - Режим доступу: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=10862 (дата звернення: 01.05.2026).

22. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставринов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2023.

23. Машта Н., Поліщук О., Василенко В. Оцінка ефективності системи управління якістю продукції на підприємствах будівельної галузі [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. - 2023. - Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/374245916_OCINKA_EFEKTIVNOSTI_SISTEMI_UPRAVLINNA_AKISTU_PRODUKCII_NA_PIDPRIEMSTVAH_BUDIVELNOI_GALUZI (дата звернення: 01.05.2026).

24. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Підвищення ефективності підприємницької діяльності за рахунок упровадження інтегрованої системи інформаційного забезпечення [Електронний ресурс] // Таврійський науковий вісник, 2021. Режим доступу: https://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/199 (дата звернення: 01.05.2026).

25. Методи оцінювання ефективності управління підприємством у сучасних умовах (за матеріалами українських економічних видань 2023-2024) [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/277729 (дата звернення: 02.05.2026).

26. Цифровізація управління як фактор підвищення ефективності підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318845 (дата звернення: 02.05.2026).

27. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. - 2022. - № 4. - Режим доступу: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7 (дата звернення: 05.05.2026).

28. Парасій-Вергуненко І. Показники оцінки ефективності діяльності підприємств державного сектору економіки [Електронний ресурс] // Foreign Trade: Economics, Finance, Law. - 2022. - Т. 122, № 3. - С. 63-80. - Режим доступу: https://journals.knute.edu.ua/foreign-trade/article/view/406 (дата звернення: 05.05.2026).

29. Cash Flow Management. PULS Project Blog. URL: https://www.pulsproject.com/blog-de/cash-flow-management (дата звернення: 07.05.2026).

30. Trello [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://trello.com (дата звернення: 07.05.2026).

31. ClickUp [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://clickup.com (дата звернення: 07.05.2026).

32. Notion [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://www.notion.com (дата звернення: 07.05.2026).

33. Asana [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://asana.com - (дата звернення: 07.05.2026).

34. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

35. Голіонко Н. Г. Управління організацією в умовах цифрових змін // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: КНЕУ, 2020. С. 57-60.

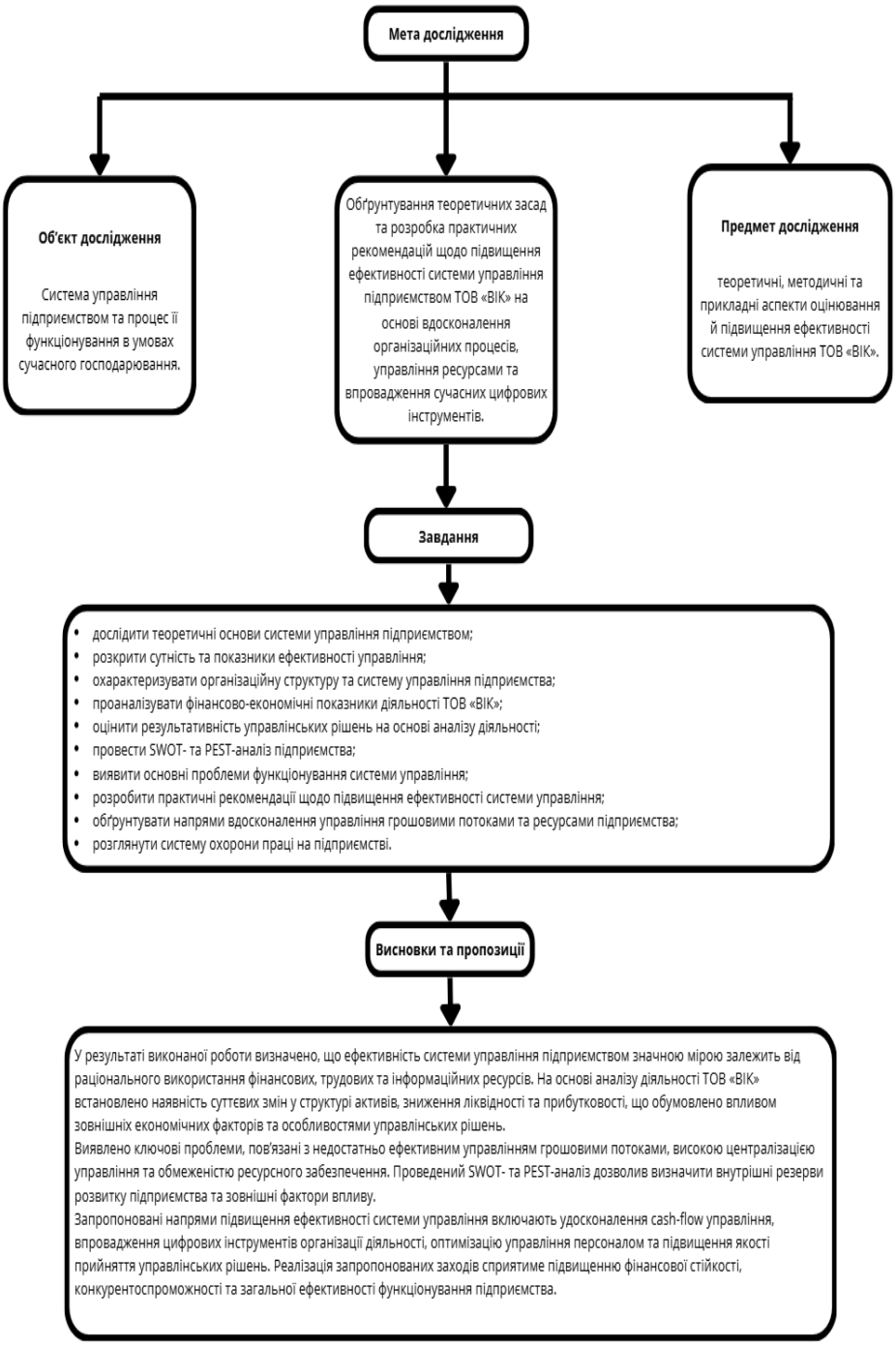
36. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ: КНЕУ, 2021. 512 с.

37. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2019. 389 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Структурно-логічна схема кваліфікаційної роботи



ДОДАТОК Б

Статут ТОВ «ВІК»



"ЗАТВЕРДЖЕНО"

Загальними зборами учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА
КОМПАНІЯ"

Протокол № 2-01/2018
від "22" січня 2018 р.

СТАТУТ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ *"ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ"*

ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 41149498

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

Київ – 2018 рік

Стаття 1. Загальні положення

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ" (далі— Товариство) створене та здійснює свою діяльність відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України "Про господарські товариства", інших нормативно-правових актів України і діє на підставі свого статуту.

1.2. Товариство має найменування:

1.2.1 Повне офіційне найменування Товариства:

— *українською мовою:* **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ";**

— *російською мовою:* **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ВЕКТОРНО-ИНЖИНИРИНГОВАЯ КОМПАНИЯ";**

— *англійською мовою:* **LIMITED LIABILITY COMPANY "VEKTOR-ENGINEERING COMPANY".**

1.2.2 Скорочене найменування Товариства:

— *українською мовою:* **ТОВ "ВІК";**

— *російською мовою:* **ООО "ВИК";**

— *англійською мовою:* **"VEC" LLC.**

1.3. Учасниками Товариства є Громадяни України:

— **Бучацький Микита Олександрович,** *реєстраційний номер облікової картки платника податків 3193903571,* паспорт серії ВЕ 921078, виданий Харцизьким МВ УМВС України в Донецькій області 19 червня 2003 року, що проживає за адресою: Київська обл., Києво-Святошинський район, село Гнатівка, вулиця Старожитомирська, будинок 7 Б.

— Стецюра Денис Вікторовіч, *реєстраційний номер облікової картки платника податків 3274718517*, паспорт серії АВ 666168, виданий Теплицьким РВ УМВС України в Вінницкій області 17 листопада 2005 року, що проживає за адресою: Вінницька обл., Теплицький район, село Удич, вулиця Московська, будинок 9.

1.4. Товариство має відокремлене майно, право від свого імені укладати угоди, зокрема з учасниками Товариства, набувати майнових і немайнових прав і обов'язків, виступати стороною в суді, господарському та третейському судах.

1.5. Товариство володіє, користується на власний розсуд належними йому основними засобами, цінними паперами та іншим майном, має самостійний баланс і оборотні фонди, поточні та вкладні (депозитні), в тому числі валютні рахунки в установах банків.

1.6. Товариство має своє фірмове найменування, фірмовий (товарний) знак для товарів і послуг, що охороняються законом, може мати круглі печатки із своїм фірмовим найменуванням та зображенням фірмового (товарного) знаку для товарів і послуг та без його зображення, інші печатки та штампи, фірмові бланки та інші необхідні реквізити з зображенням фірмового (товарного) знаку для товарів і послуг та без його зображення, зразки яких ухвалюються Директором Товариства та реєструються у встановленому чинним законодавством України порядку.

1.7. Товариство у встановленому законодавством України порядку має право засновувати дочірні підприємства, господарські товариства, створювати на території України та за її межами філії та представництва, відділення та інші відособлені підрозділи, затверджувати положення про них, вступати до добровільних об'єднань підприємств, бути колективним членом об'єднань громадян, включаючи міжнародні.

1.8. Товариство відповідно до цього статуту може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України.

1.9. Товариство в своїй діяльності керується чинним законодавством, цим статутом та рішеннями керівних органів Товариства.

1.10. Товариство створюється на невизначений строк.

1.11. Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

1.12. Місцезнаходження та адреса Товариства: 08114, Київська обл., с. Гнатівка, Києво- Святошинський район, вулиця Старожитомирська, буд. 7Б.

Стаття 2. Мета та предмет діяльності Товариства

2.1. Метою діяльності Товариства є організація та здійснення підприємницької діяльності у сфері оптової та роздрібної торгівлі, надання послуг, виробництва товарів широкого вжитку, продукції виробничого та промислового призначення, будівництва, громадського харчування та здійснення іншої господарської діяльності для одержання прибутку на користь учасників Товариства.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

2.2.1. Будівельна діяльність.

• Проектні роботи (для нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту) (для звичайних умов, для території підвищеної сейсмічності, для території зі складними інженерно – геологічними умовами);
• Проектування об'єктів архітектури:
- громадських будівель та споруд,
- будівель та споруд промислових підприємств,
- інженерних споруд;
- об'єктів експериментального будівництва;
• Проектування внутрішніх інженерних мереж і систем:
- водопроводу та каналізації;
- опалення;
- вентиляції та кондиціювання повітря;
- електропостачання, електрообладнання і електроосвітлення;
• Виконання будівельно-монтажних робіт;
• Проведення загально будівельних робіт;
• Здійснення будівництва будівель;
• Улаштування основ та фундаментів збірних монолітних;
• Зведення металевих конструкцій;
• Зведення збірних бетонних та залізобетонних конструкцій;
• Зведення монолітних бетонних, залізобетонних та армоцементних конструкцій;
• Зведення кам'яних та армокам'яних конструкцій;
• Зведення дерев'яних конструкцій;
• Монтаж інженерних споруд;
• Монтаж інженерних мереж:
- монтаж внутрішніх інженерних мереж, систем, приладів і засобів вимірювання;
- опалення;
- водопроводу та каналізації;
- вентиляції і кондиціонування повітря;
- електропостачання, електроосвітлення;
- газопостачання та газообладнання;
- зв'язку, радіо, телебачення, інформаційних;
- автоматизації і контрольно-вимірювальних виробів;
• Монтаж конструкцій зовнішніх інженерних мереж і систем;
• Інжинірингова діяльність у сфері будівництва:
- технічний огляд і оцінка стану будівельних конструкцій будівель, споруд та інженерних мереж;
- генеральний підрядник у будівництві;
• Ремонтні, очисні, сервісні та будівельні роботи у сфері житлово-комунального господарства, в тому числі комунальне будівництво, ремонт теплової та водопровідної мереж;
• Поточний та капітальний ремонт приміщень, будинків, споруд та обладнання;
• Виготовлення будівельних матеріалів, конструкцій та виробів;
• Архітекторські послуги, складання проектно-кошторисної документації, проектні роботи, проектно-дослідницькі роботи;
• Проведення реставраційних робіт;
• Благоустрій територій;
• Експлуатація, утримання жилих будинків та нежитлових приміщень;
• Будівництво, експлуатація та здача в оренду автосалонів, автостоянок, гаражів, бензоколонок, автогосподарств;
• Виготовлення, монтаж несучих конструкцій, монтаж конструкцій у будівельній, ремонтно-будівельній діяльності;
• Проектування, будівництво нових і реконструкція існуючих меліоративних систем та окремих об'єктів інженерної інфраструктури;
• Посередництво в торгівлі деревиною та будівельними матеріалами;
• Оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами;
• Оптова та роздрібна торгівля столярними виробами , лісоматеріалами, деревиною;
• Роздрібна торгівля залізними виробами, фарбами та склом;
• Роздрібна торгівля іншими непродовольчими товарами, не віднесена до інших груп;
• Будівельні, монтажно-налагоджувальні, реставраційні, дизайнерські та ремонтні роботи;
• Роботи з архітектурного проектування всіх видів житлових, громадських, промислових, сільськогосподарських, транспортних та інженерних споруд та будівель;

• Знесення будівель і інших споруд та земляні роботи;
• Підготовка будівельних майданчиків для гірничих та інших робіт;
• Розвідувальне буріння та свердлення;
• Будівництво завершених споруд, гаражне будівництво;
• Будівництво інших споруд та інженерні роботи , що не відносяться к іншим групам;
• Монтаж та установка збірних конструкцій;
• Монтаж стропил та настилів кровель та гідроізоляційні роботи;
• Будівництво доріг, мостів, тунелів;
• Бетонні роботи;
• Монтаж конструкцій з металу;
• Цегляна та кам'яна кладка;
• Інші спеціальні будівельні роботи;
• Електромонтажні роботи;
• Ізоляційні роботи;
• Санітарно-технічні роботи;
• Штукатурні роботи;
• Столярні роботи;
• Фарбування та засклення;
• Малярні роботи;
• Роботи по завершенню будівництва;
• Конструкція покрівель;
• Інженерні вишукування по класах (для будівель та споруд I класу, II та III класу);
• Інженерно – геологічні вишукування згідно умов;
• Інженерно – гідрометеорологічні вишукування;
• Еколого – геологічні роботи;
• Розроблення містобудівної документації;
• Схем розміщення окремих об'єктів (транспортних, виробничих, енергетичних, міського господарства, спецпризначення);
• Архітектурне та будівельне проектування (Житлових будівель. Промислових будівель та споруд, споруд сільхозпризначення, спеціальних будівель і споруд оборонного призначення. Інженерних споруд. Транспортних споруд (автомобільних доріг). Гідротехнічних споруд. Енергетичних споруд);
• Реставрація та відновлення пам'яток архітектури;
• Конструювання несучих конструкцій по класам і умовах будівництва;
• Проектування внутрішніх та зовнішніх інженерних мереж;
• Водопроводу та каналізації;
• Опалення, вентиляції та кондиціонування повітря;
• Холодопостачання;
• Газопостачання та газоустаткування;
• Електропостачання, електрообладнання і електроосвітлення;
• Автоматизації і КВП;
• Зв'язку, сигналізації, радіо, телебачення;
• Технологічне проектування на обєктах;
• Зведення несучих та огорожуючих конструкцій будівель і споруд та монтаж інженерних і транспортних;
• Ущільнення грунтів, будівельного водозниження , підводно – технічних, фундаменту, металевих конструкцій будівель та споруд, бетоних та залізобетоних конструкцій.
• Із дрібно штучних виробів:
• З природного каменю;
• З цегли та блоків: простих форм, складних форм, стволів промислових труб, промислових печей та агрегатів;
• Дерев'яних;
• Металопластикових вікон, полімерних, комбінованих;
• Скління;
• Штукатурні роботи на фасадах;
• Облицювальних робіт на фасадах;
• Конструкція підлоги;
• Захист конструкції, устаткування та мереж;

• Будівництво транспортних мереж;
• Монтаж технологічного устаткування;
• Пусконалагоджувальні роботи;
• Послуги дизайнерів, оформлення інтер'єру, розробка фірмового стилю тощо;
• Установка та впровадження систем протипожежної безпеки.

2.2.2. Послуги та консультування:

2.2.2.1. Надання послуг юридичного характеру:

- надання консультацій і роз'яснень з юридичних питань, усних та письмових довідок по законодавству;
- складання заяв, скарг та інших документів правового характеру;
- здійснення представництва інтересів фізичних та юридичних осіб за їх дорученням в судах та інших державних органах у цивільних справах, про адміністративні, кримінальні правопорушення;
- здійснення представництва фізичних та юридичних осіб та захист їх прав і законних інтересів у державних та інших установах;
- здійснення правового обслуговування підприємств, організацій та установ;
- надання нотаріальних послуг;
- надання юридичних послуг іноземним суб'єктам та прийняття участі в захисті інтересів суб'єктів підприємницької діяльності в іноземних судах, адміністративних розслідуваннях та міжнародних арбітражах;
- консалтингова, претензійно-позовна робота, супровід впровадження науково-дослідних робіт та проектно-конструкторських робіт у виробництво;
- реєстрація та захист прав інтелектуальної власності за дорученням та в інтересах третіх осіб;

2.2.2.2.. Діяльність у сфері бухгалтерського обліку та аудиту;

2.2.2.3. Діяльність арбітражних керуючих, розпорядників майна, керуючих санацією, ліквідаторів;

2.2.2.4. Управлінське консультування, надання управлінських, інформаційно-консультативних, консалтингових послуг в галузі підприємницької діяльності;

2.2.2.5. Надання маркетингових, консультативних, інформаційних, посередницьких, комерційних, агентських, дилерських та дистриб'юторських послуг виробничого та невиробничого характеру, у тому числі для нерезидентів України;

2.2.2.6. Виконання представницьких функцій і конкретних доручень підприємств, організацій та приватних осіб;

2.2.2.7. Надання консультацій в галузі реклами, зв'язків із громадськістю, організації бізнесу, по фінансових, правових, політичних, економічних і інших питаннях;

2.2.2.8. **Інші послуги:**

• Наукова, науково-дослідна, інженерна та технічна діяльність, управління проектами;
• Організація ярмарки, виставок, конгресів тощо; дизайнерські послуги;
• Консалтингові послуги, консультації з питань комерційної діяльності та управління, інші консалтингові послуги; вивчення ринку, маркетингові вишукування;
• Послуги з найму персоналу, посередництво у працевлаштуванні на роботу в Україні та за кордоном, а також посередництво у влаштуванні на навчання за рубежем мешканців України та в Україні зарубіжних студентів;
• Проектування машин та промислових підприємств;
• Послуги зв'язку, в тому числі послуги мобільного та "Інтернету", електронної пошти тощо;
• Технічний контроль та аналіз, в т. ч. автотранспортних засобів, послуги з експертизи;
• Використання фоторобіт, оброблення плівок;
• Секретарські послуги, послуги з перекладу, експедиторська робота;
• Моделювання текстильних виробів, одягу, взуття, меблі, речей внутрішнього оздоблення та інших сучасних товарів, речей особистого користування та побутових товарів тощо;
• Прання, оброблення білизни та інших текстильних виробів, чищення та фарбування текстильних і хутрових виробів;
• Послуги перукарень та салонів краси, саун, солярію, кабінетів масажу;
• Послуги бань, закладів для зменшення ваги, фізкультурних оздоровчих центрів тощо;
• Послуги обслуговуючого персоналу автостоянок;
• Послуги домашньої прислуги (гувернанток);
• Інші виробничі і не виробничі послуги.

2.2.2.9. Консультації з питань комерційної діяльності та управління, інші інформаційно-консалтингові послуги, вивчення ринку, маркетингові вишукання.

2.2.3. Інформаційно-консалтингова та навчальна діяльність:

• - Навчання та підготовка, спрямована на підвищення кваліфікації спеціалістів;
• - Формування бази даних;
• - Лобіювання інтересів учасників на основі друкованого матеріалу (журналу);
• - Організація семінарів, тренінгів, виставок, конференцій для членів центру;
• - Моніторинг ринку та підбір персоналу.

2.2.4. Діяльність з інформатизації:

• Консультації з питань інформатизації;
• Створення програмного забезпечення, оброблення даних, робота з базами даних; технічне обслуговування та ремонт офісної техніки, комп'ютерної техніки.

2.2.5. Оптова та роздрібна торгівля проміжними продуктами:

• Пальним, пально-мастильними матеріалами; хімічними продуктами;
• Чорними і кольоровими металами, напівфабрикатами з чорних і кольорових металів;
• Брухтом та іншими проміжними продуктами;
• Лісопильними та лісоматеріалами, будівельними матеріалами та будівельним обладнанням, в тому числі сантехнічним оснащенням, залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням.

2.2.6. Оптова та роздрібна торгівля непродовольчими споживчими товарами:

• Вироби з використанням дорогоцінних матеріалів, у тому числі з використанням золота, антикваріатом, тощо;
• Одягом і взуттям, текстильними та шкіряними товарами, галантерейними виробами;
• Електропобутовою технікою, радіотелевізійними товарами, приладами, оргтехнікою, засобами зв'язку, годинниками, фотографічною, і іншою точною технікою, аудіо- та відео- апаратурою, аудіо- та відео- продукцією, лазерними дисками з записом і без нього, тощо;
• Меблями, виробами з деревини, столярними виробами, господарськими товарами;
• Фарбами, виробами з кераміки, скла, товарами побутової хімії, іншою хімічною продукцією;
• Парфумерними та косметичними товарами, продукцією гігієни та санітарії;
• Фармацевтичними товарами, в тому числі лікарськими засобами, медичними інструментами та устаткуванням, медичними й ортопедичними виробами, окулярами, лінзами, скельцями тощо;
• Книгами, іншою друкованою продукцією, канцелярськими товарами, іграми, та іграшками;
• Комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням тощо;
• Спортивними, туристськими товарами, товарами народних промислів та народного споживання.

2.2.7. Оптова та роздрібна торгівля продовольчими товарами:

• Фруктами та овочами, продукцією рослинництва, бджільництва, продуктами їх переробки;
• Соками, напоями, в тому числі алкогольними;
• Борошном, крупами, макаронними виробами;
• Молоком, молочними продуктами, сиром, яйцями, олією та жирами, а також їх похідними;
• Цукром, шоколадними та кондитерськими виробами, кавою, чаєм, какао, прянощами тощо;
• Рибою, морепродуктами, молюсками, продуктами їх переробки тощо;
• Сільськогосподарською продукцією та сировиною, м'ясом та м'ясними продуктами;
• Горілчаними та тютюновими виробами, продукцією, що має вміст спирту;
• Напівфабрикатами, кулінарними виробами, харчовими добавками, продуктами швидкого заморожування, морозивом тощо;
• Іншими видами продовольчих товарів;

2.2.8. Оптова та роздрібна торгівля промисловим обладнанням:

• Офісною, комп'ютерною технікою та периферією до неї;
• Обладнанням, лініями і т. п. для міні-заводів, цехів, верстатами, машинами для текстильної, швейної, трикотажної промисловості, м'ясної, молочної, мукомельної, хлібопекарської, круп'яної, цукрової та іншої промисловості;
• Сільськогосподарською технікою, іншим промисловим обладнанням.

2.2.9. Оптова та роздрібна торгівля не переробленими сільськогосподарськими продуктами:

• Зерном та кормами для тварин, живими тваринами, птицею, шкурами і шкірою;
• Квітами та рослинами, необробленим тютюном;
• Готівля і закупівля всієї даної та іншої продукції у населення за готівку.

2.2.10. Інші види оптової та роздрібної торгівлі:

- Звичайні операції у сфері оптової торгівлі: збирання, сортування, розподілення по групам великих партій товару, розподілення на дрібні партії, перепакування, розлив у пляшки, розфасування у менші ємності. Тимчасове зберігання, охолодження, доставка та установлення;

- Діяльність оптових торговців, хранителів і розповсюджувачів промислової продукції, експортерів, імпортерів, закупівельних комісіонерів, дилерів, комерційних агентів, підприємств, закупівельних центрів, заготівельників з торгівлі сільськогосподарською та іншою продукцією;

- Перепродаж товарів, призначених для особистого споживання або використання в побуті, магазинами, універмагами, в кіосках та з лотків, на ринках, комівояжерами або дистриб'юторами, іншими торговцями, через ігрові автомати, поштою, тощо.

- Оптова торгівля паперовими виробами, книгами, газетами та іншими періодичними виданнями;

- Інші види оптової торгівлі;

- Спеціалізована роздрібна торгівля непродовольчими товарами, не віднесеними до інших угруповань

- Оптова торгівля сировиною, продукцією виробничо-технічного призначення та товарами народного споживання;

- Створення та експлуатація магазинів оптової та роздрібної торгівлі, а також торгівельних баз та складів для реалізації будь-яких товарів, продуктів харчування, техніки й матеріалів;

- Торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів;

- Зовнішня торгівля недержавних організацій;

2.2.11. Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

2.2.12. Неспеціалізована оптова торгівля:

- оптову торгівлю різним асортиментом товарів без будь-якої визначеної спеціалізації.

2.2.13. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами:

- роздрібна торгівля широким асортиментом товарів, в якому переважають продукти харчування, напої або тютюнові вироби;

- діяльність неспеціалізованих магазинів, які, крім основної торгівлі продуктами харчування, напоями або тютюновими виробами, також здійснюють торгівлю рядом інших товарів, таких як одяг, меблі, побутові прилади, залізні вироби, косметичні засоби тощо.

2.2.14. Посередництво в оптовій та роздрібній торгівлі:

• Надання торговельно-комерційних та торговельно-посередницьких послуг громадянам, підприємствам, установам, організаціям.

2.2.15. Пакування.

2.2.16. Виробництво і перероблення:

• Фруктів та овочів, в тому числі соків;

• М'яса і субпродуктів, перероблення птиці і кролів, м'ясних продуктів, рибної продукції;

• Молока, молочних продуктів, морозива, жирів та олії, маргарину;

• Борошна, круп, крохмалю, макаронних виробів, готових кормів для тварин;

• Хліба та хлібобулочних виробів, сухарів, печива, пирогів і тістечок;

• Цукру, какао, шоколаду, чаю та кави, прянощів;

• Дієтичних продуктів і дієтичної їжі, в тому числі дитячого харчування;

• Кулінарних виробів, продукції високої заморозки;

• Харчових добавок і концентратів, дріжджів, інших харчових продуктів;

• Мінеральних вод та прохолоджуючих напоїв, пива, вин, слабоалкогольних напоїв, спирту етилового, коньячного і плодового.

2.2.17. Консервування фруктів та овочів, в тому числі соків.

2.2.18. Інші види перероблення та консервування фруктів та овочів, в тому числі соків.

2.2.19. Виробництво:

• Готового одягу, хутра та хутряних виробів, шкіри, шкіряного взуття, інших виробів;

• Меблів, дерев'яних панелей, теслярських та столярних виробів, дерев'яної тари, різних виробів з деревини, з соломки та плетениці, лісопильне та стругальне виробництво, сушіння деревини і т. і.;

• Виробів з текстилю, трикотажних та в'язаних виробів, інших подібних виробів;

• Виробів з паперу та картону, ігор та іграшок з усіх видів матеріалів;

• Виготовлення лікарських засобів, виготовлення ветеринарних медикаментів і препаратів;

• Будматеріалів, металевих та метало пластикових конструкцій, оброблення каменю тощо;

• Комп'ютерної техніки та її периферії;

• Інших товарів народного споживання та предметів виробничо-технічного призначення.

2.2.20. Виробничо-господарська діяльність:

• Виробництво та продаж медичних шприців, медичних препаратів;

• Торгівельне представництво заводу-виробника;

• Роздрібна та оптова реалізація медикаментів, предметів санітарії та гігієни, медичної техніки, супутніх товарів населенню і лікувально-профілактичним установам;

• Закупівля та переробка біоматеріалів (ліцензія Міністерства охорони здоров'я України);

• Медичні послуги (діагностика та лікування) (ліцензія Міністерства охорони здоров'я України);

• Виготовлення і реалізація біопрепаратів медичного призначення.

2.2.21. Операції з нерухомістю:

• Діяльність оцінників;

• Ріелторська діяльність:

- торгівля земельними ділянками, а також здійснення операцій з нерухомим майном, зокрема оренда, купівля, продаж, обмін житла та нежитлових приміщень, а також продаж нерухомого майна з прилюдних торгів;

- посередницькі послуги при купівлі-продажу, здаванні в найм (в оренду) і обміні квартир, будинків та іншого нерухомого майна

- інформаційно- консультаційна діяльність, пов'язана з нерухомим майном.

• Проведення землевпорядних та землеоціночних робіт;

• Здійснення наукової і науково-технічної експертизи, надання експертних послуг, здійснення науково-технічних перекладів спеціальної літератури та її систематизація;

2.2.22 Транспортні послуги:

• Виконання внутрішніх та міжнародних транспортних перевезень пасажирів і вантажів автомобільним, річковим, морським, залізничними та повітряним транспортом;

• Діяльність, пов'язана з перевезенням пасажирів і вантажів;

• Усі види перевезень вантажним автомобільним транспортом та всі види послуг вантажного автомобільного транспорту;

• Здавання під наймом та в довготермінову оренду автотранспорту з водієм і без водія;

• Надання послуг водія без власного вантажного автотранспортного засобу;

• Вантажні перевезення транспортними засобами з використанням людської або тваринної сили, а також надання послуг водія без власного вантажного автотранспортного засобу;

• Транспортне обслуговування вантажів та діяльність, пов'язана з навантаженням (у т.ч. закріплення, вантажу) та розвантаженням вантажів, або багажу пасажирів незалежно від виду транспорту, що використовують для перевезення зі зберіганням вантажів під час транспортування усіма видами транспорту;

• Діяльність, пов'язана зі зберіганням товарної продукції на складах загального або спеціального призначення, складах-холодильниках, бункерах тощо;

• Діяльність транспортних агентств, кур'єрська діяльність;

• Допоміжне обслуговування наземного транспорту;

• . Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, що включає:

- експедицію вантажів;

- організацію перевезень залізничним, автомобільним, водним або авіаційним транспортом;

- організацію групових або індивідуальних відправлень вантажів (у т.ч. вивіз і доставку вантажів, а також компонування партій);

- видачу й одержування транспортної документації та накладних;

- діяльність митних брокерів;

- діяльність суднових брокерів і агентів з фрахтування місць для авіаційних вантажних перевезень;

- посередництво з фрахту вантажного місця на судні або в літаку;

- вантажно-розвантажувальні роботи, наприклад, тимчасове пакування задля збереження вантажу під час транзитних перевезень, перепакування, вибірковий контроль та зважування вантажу тощо.

2.2.23 Діяльність, пов'язана з автотранспортними засобами:

• Оптова та роздрібна торгівля автомобілями та іншими транспортними засобами, автомобільними деталями та належностями, іншими авто товарами;

• Посередницька діяльність у сфері оптової і роздрібної торгівлі автотранспортними засобами;

• Переобладнання транспортних засобів, виготовлення окремих вузлів та деталей до них;

• Послуги автосервісу, технічне обслуговування і ремонт автомобілів та інших транспортних засобів: механічний ремонт, ремонт електроустаткування, поточне обслуговування, ремонт кузовів, ремонт авто деталей, миття, полірування тощо, фарбування, антикорозійне оброблення, ремонт, установлення або заміна автопокришок та камер, регенерація та відновлення покришок та шин;

• Створення та утримання станцій технічного обслуговування автотранспорту; створення та утримання автозаправних тп газозаправних станцій.

• Переобладнання транспортних засобів, виготовлення окремих вузлів та деталей до них;

• Послуги автосервісу, технічне обслуговування і ремонт автомобілів та інших транспортних засобів: механічний ремонт, ремонт електроустаткування, поточне обслуговування, ремонт кузовів, ремонт авто деталей, миття, полірування тощо, фарбування, антикорозійне оброблення, ремонт, установлення або заміна автопокришок та камер, регенерація та відновлення покришок та шин;

• Створення та утримання станцій технічного обслуговування автотранспорту; створення та утримання автозаправних тп газозаправних станцій.

2.2.24. Здавання під найом та в довготермінову оренду:

• Автотранспорту (в т. ч. прокат);

• Сільськогосподарського устаткування, будівельних машин та устаткування;

• Офісного устаткування та комп'ютерної техніки, інших машин та устаткування;

• Прокат речей особистого користування та побутових товарів.

2.2.25. Ремонт предметів особистого користування та домашнього вжитку:

• Взуття і виробів з шкіри, одягу, в т. ч. перероблення;

• Електропобутових товарів, годинників і ювелірних виробів;

• Інвентаря, інструментів, велосипедів, інших предметів.

2.2.26. Готельне господарство:

• Надання місця для короткотермінового проживання у готелях різного класу, включаючи туристські і мотелі, у таборах, літніх будиночках, квартирах, котеджах, гуртожитках, кемпінгах, пансіонах, на турбазах, в гірських притулках тощо.

2.2.27. Реклама:

• Планування та проведення рекламних кампаній, створення та розміщення реклами;

• Рекламна діяльність у засобах масової інформації, реклама на транспортних засобах;

• Розповсюдження рекламних проспектів та зразків;

• Здавання під найм місця для реклами.

2.2.28. Діяльність у сфері відпочинку і розваг, культури та спорту:

• Діяльність парків, діяльність залів для глядачів, атракціонів, інші видовищні заходи;

• Фізкультурно-оздоровча і спортивна діяльність, експлуатація спортивних споруд, організація та проведення спортивних занять, діяльність навчально-тренувальних секцій, центрів та баз;

• Надання різних послуг пов'язаних зі спортом;

• Створення та утримання грального закладів, встановлення грального автоматів;

• Проведення лотерей, інша діяльність у сфері відпочинку та розваг.

2.2.29. Громадське харчування:

• Організація громадського харчування, відкриття ресторанів, кафе, барів, кафетеріїв, інших закладів громадського харчування і швидкого обслуговування (закусочних, вареничних, сосисочних тощо), кафе-морозиво, нічних клубів, пивних залів, їдалень і буфетів, пунктів "їжа на колесах" тощо, постачання готової їжі, діяльність їдалень на підприємствах, шкільних їдалень і кухонь, їдалень у вищих та середніх учбових закладах, загальнодоступних їдалень тощо;

• Продаж їжі, напоїв в різних закладах: ресторанах, кафе, барах, кафетеріях, в закладах громадського харчування і швидкого обслуговування (закусочних, вареничних, сосисочних тощо), в кафе-морозиво, нічних клубах, пивних залах, їдальнях і буфетах, в пунктах "їжа на колесах" тощо.

2.2.30. Діяльність у сфері сільського господарства та рибальства:

• Розведення великої рогатої худоби, овець, кіз, коней свиней, птиці, інших тварин і виробництво їх продукції, втому числі біогумусу;

• Надання послуг у рослинництві і тваринництві;

• Овочівництво, садівництво, вирощування продукції розсадників, фруктів, ягід, культур для виробництва напоїв і прянощів, вирощування зернових, технічних та решти культур;

• Ловля риби, організація та експлуатація цеху по переробці та консервуванню риби;

• Послуги у сфері сільського господарства та послуги, пов'язані з риболовством.

2.2.31. Освіта:

• Дошкільна освіта;

• Базова загальна середня освіта;

• Повна загальна середня освіта;

• Професійно-технічна освіта;

• Навчання дорослих та інша діяльність у сфері освіти;

• Школи та учбові заклади з навчання водіїв автомобілів;

• Навчання дорослих та інші види освіти.

2.2.32. Медицина:

- Медична практика;
- Ветеринарна практика;
- Охорона здоров'я та соціальна допомога;
- Діяльність з охорони здоров'я людини;
- Діяльність лікувальних закладів;
- Діяльність лікувальних закладів широкого профілю та спеціалізованих;
- Охорона материнства і дитинства;
- Діяльність санаторно-курортних організацій;
- Стоматологічна практика;
- Інша діяльність з охорони людини;
- Діяльність допоміжного медичного персоналу, що виконується не в лікарнях і не лікарями.

2.2.33. Видавнича та поліграфічна діяльність:

- Книговидавнича справа, видання газет, журналів, інших періодичних видань;
- Випуск звуко- та відеозаписів, тиражування записів на магнітних носіях, відеозаписів, записів програмного забезпечення комп'ютерів;
- Поліграфічна діяльність: друкування газет, інші види поліграфічної діяльності, палітура та оздоблення.

2.2.34. Науково-технічна та впроваджувальна діяльність

2.2.34.1. впровадження досягнень науково-технічного прогресу, проведення науково-дослідницьких, проектно-конструкторських, винахідницьких та технологічних робіт по створенню нових матеріалів, технологій, обладнання, програмно-технічних, програмних та інформаційних засобів та іншої продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, виробничих та побутових послуг;

2.2.34.2. розробка, впровадження та виробництво домішок, присадок до моторних масел, палив, антинакипинів, антифризів, мастильно-охолоджуючих рідин для металообробки;

2.2.34.3. експорт науково-технічних розробок України, матеріалів і продукції Товариства;

2.2.34.4. налагодження виробництва й випуску необхідного обладнання для ефективного здійснення робіт по випуску сучасних машин і механізмів з їх обслуговуванням;

2.2.34.5. реалізація на практиці власних передових розробок та "ноу-хау", патентів і винаходів, організація виробничого процесу в різних галузях промисловості;

2.2.34.6. промислове освоєння нововведень у галузі нетрадиційних технологій;

2.2.34.7. проведення науково-дослідних, проектно-конструкторських робіт, придбання матеріалів досліджень, винаходів, розробок, інших продуктів інтелектуальної власності з метою їхнього подальшого опрацювання і реалізації як цілісного інтелектуального продукту;

2.2.35 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

2.2.36 Благодійна діяльність.

2.3. Для виконання статутних завдань Товариство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, не заборонені чинним законодавством України, та займатися реалізацією будь-яких інших комерційних, інформаційних, промислових, сільськогосподарських, наукових проектів в тому числі на комерційній основі, які не суперечать чинному законодавству України, та які не увійшли в зазначений вище перелік видів діяльності Товариства.

2.4. Діяльність, яка за законодавством України підлягає ліцензуванню, патентуванню чи сертифікації, проводиться Товариством лише після одержання відповідної ліцензії, дозволу, сертифіката чи патенту.

Стаття 3. Зовнішньоекономічна діяльність Товариства

3.1. Товариство здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з законодавством України.

3.2. Товариство має право використовувати кошти у вільноконвертованій валюті, отриманій від експорту та імпорту товарів, послуг, необхідних для зміцнення матеріально-технічної бази і задоволення соціально-економічних, культурно-побутових потреб Товариства та його працівників.

3.3. Товариство має право одержувати валютні кредити та інвестиції від своїх закордонних партнерів та інвесторів. При цьому валюта використовується ним самостійно згідно з чинним законодавством. За одержані Товариством кредити та інвестиції держава відповідальності не несе. Для здійснення зовнішньоекономічної діяльності Товариство відкриває валютний рахунок у порядку, передбаченому законодавством України.

3.4. Товариство у своїй зовнішньоекономічній діяльності з питань економічної, екологічної та соціальної безпеки контролюється державними органами.

3.8.1. здійснювати діяльність, передбачену статутом, за межами України;
3.8.2. здійснювати експорт, імпорт товарів, капіталу, робочої сили;
3.8.3. укладати будь-які договори (контракти);
3.8.4. набувати прав на майно, що знаходиться за кордоном;
3.8.5. створювати спільні з іноземними партнерами підприємства, здійснювати спільну діяльність, зокрема з використання спільних виробничих площ, обладнання;
3.8.6. представляти інтереси іноземних партнерів в Україні.

Стаття 4. Майно та кошти Товариства

4.1. Майно Товариства складається з основних фондів, обігових коштів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства.

4.2. Товариство є власником майна, переданого йому учасниками як вклад до статутного капіталу, продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності, одержаних доходів, іншого майна, набутого на підставах, що не заборонені законом.

4.3. Товариство володіє, користується і розпоряджається власним майном на свій розсуд, здійснює щодо нього дії, що відповідають цьому статуту та не суперечать чинному законодавству.

4.4. Джерелами формування майна Товариства є:

- майно і грошові кошти, передані учасниками Товариства;
- доходи, одержані в результаті господарської діяльності;
- доходи від продажу цінних паперів та корпоративних прав;
- кредити банків та інших фінансово-кредитних установ;
- безоплатні внески організацій та громадян;
- асигнування державного та місцевого бюджетів;
- земельні ділянки, відповідно до Земельного кодексу України;
- інші надходження, не заборонені законом.

4.5. Товариство має право вчиняти щодо свого майна будь-які дії, що не суперечать закону. Воно може використовувати майно для здійснення господарської та іншої, не забороненої законом, діяльності. Зокрема передавати його безкоштовно або за плату у володіння і користування іншим особам.

4.6. Товариство має право продавати і передавати іншим підприємствам, організаціям та установам, обмінювати, здавати в оренду, заставляти, надавати безоплатно в тимчасове користування або позику належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу. Всім учасникам Товариства забезпечуються рівні умови здійснення своїх прав.

4.7. Безоплатне відчуження чи надання в користування майна Товариства здійснюється за рішенням загальних зборів учасників Товариства.

4.8. Ризик випадкової загибелі, втрати або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому учасником Товариства у користування, несе Товариство.

4.9. Товариство, для забезпечення підприємницької діяльності, має статутний капітал, сформований за рахунок вкладів учасників у розмірі ***20 000,00 (двадцять тисяч) гривень 00 копійок,*** що розподіляється між його учасниками у такому співвідношенні:

— вклад **Бучацького Микити Олександровича** складає ***11000,00 (одинадцять тисяч) гривень 00 копійок,*** що становить ***55 (п'ятдесят п'ять) %*** розміру статутного капіталу Товариства;

— вклад **Стецюри Дениса Вікторовіча** складає ***9000,00 (шість тисяч) гривень 00 копійок,*** що становить ***45 (сорок п'ять) %*** розміру статутного капіталу Товариства.

4.10. Формування статутного капіталу повинно проводитись за рахунок сплати (внесення) у повному обсязі своїх вкладів кожним з учасників Товариства до закінчення першого року діяльності Товариства з дня його державної реєстрації. Якщо учасники протягом першого року діяльності Товариства не сплатили повністю суму своїх вкладів, Товариство повинно оголосити про зменшення свого статутного капіталу і зареєструвати відповідні зміни до статуту у встановленому порядку або прийняти рішення про ліквідацію Товариства.

4.11. Товариство має право змінювати статутний капітал.

Зменшення статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі, кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення усіма його учасниками вкладів у повному обсязі.

4.12. Рішення про зменшення статутного капіталу приймається загальними зборами учасників Товариства і надсилається поштовим відправленням всім кредиторам Товариства не пізніше триденного

4.11. Товариство має право змінювати статутний капітал.

Зменшення статутного капіталу Товариства допускається після повідомлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів. У цьому разі, кредитори мають право вимагати дострокового припинення або виконання відповідних зобов'язань Товариства та відшкодування їм збитків.

Збільшення статутного капіталу Товариства допускається після внесення усіма його учасниками вкладів у повному обсязі.

4.12. Рішення про зменшення статутного капіталу приймається загальними зборами учасників Товариства і надсилається поштовим відправленням всім кредиторам Товариства не пізніше триденного строку з дня його прийняття.

4.13. Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів.

4.14. У Товаристві створюється резервний (страховий) фонд у розмірі не менше 25 (двадцять п'ять) % від розміру статутного капіталу. Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду встановлюється учасниками Товариства, але не може бути меншим ніж 5 (п'ять) % від суми чистого прибутку Товариства. У Товаристві за рішенням загальних зборів учасників можуть створюватися й інші фонди.

Стаття 5. Господарська діяльність Товариства

5.1. Товариство здійснює свою діяльність на принципах господарського розрахунку, самоокупності та самофінансування.

5.2. Товариство самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку та пріоритетні напрямки.

5.3. Господарська діяльність Товариства здійснюється на основі укладених договорів. Товариство вільне у виборі предмету договору, визначенні зобов'язань його учасників.

5.4. За порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог до якості продукції та інших правил господарської діяльності Товариство несе відповідальність, передбачену законодавством України.

5.5. Для здійснення діяльності, передбаченої цим статутом, Товариство має право:

- самостійно визначати свою внутрішню організаційну структуру;
- створювати відокремлені підрозділи;
- визначати штатний розклад, форми, системи та розміри оплати праці;
- брати участь у приватизації державного майна;
- володіти і користуватися землею, іншими природними ресурсами;
- набувати будь-яке майно у випадках, не заборонених законом;
- залучати до виконання робіт громадян, які не є працівниками Товариства;
- будувати, набувати, брати в оренду як в Україні, так і за кордоном необхідне майно для здійснення своєї господарської діяльності;
- закуповувати товари за готівку на території області, держави і за кордоном;
- реалізовувати товари народного вжитку за вільно конвертовану валюту;
- користуватися кредитами банків, залучати на договірних умовах кошти інших юридичних осіб та громадян;
- відряджати на територію України та за її межі працівників Товариства та інших організацій, які виконують роботи та послуги для Товариства;
- вчиняти будь-які інші дії, не заборонені законом.

5.6. Визначення ціни на товари (роботи, послуги), що реалізуються Товариством, здійснюється з урахуванням витрат, кон'юнктури ринку, а у випадках, передбачених законом, реалізація відбувається за регульованими цінами.

5.7. Розрахунки Товариства за своїми зобов'язаннями провадяться у безготівковому та готівковому порядку через установи банків відповідно до правил здійснення розрахункових та касових операцій, затверджених Національним банком України.

Стаття 6. Розподіл прибутку та покриття збитків Товариства

6.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку Товариства сплачуються проценти за кредити банків та облігацій, якщо вони були емітовані Товариством, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету. Чистий прибуток залишається у повному розпорядженні Товариства. Напрями використання прибутку визначаються загальними зборами учасників.

За рішенням загальних зборів учасників Товариства, учасникам може виплачуватися частина прибутку Товариства, одержана за результатами місяця, кварталу чи півріччя.

6.3. Частина прибутку Товариства, призначена для розподілу між учасниками, розподіляється пропорційно належним їм часткам у статутному капіталі Товариства. Виплати проводяться не пізніше 2 (двох) місяців з дня прийняття рішення про розподіл прибутку загальними зборами учасників. Виплата учасникам частини прибутку відбувається за місцезнаходженням Товариства.

6.4. Право на одержання частини прибутку має особа, що є учасником Товариства на початок строку виплати частини прибутку (дивідендів).

6.5. Товариство вправі затримати виплату частини прибутку, якщо:

- учасник не повністю сплатив внесок;
- незважаючи на рішення загальних зборів учасників, учасник відмовляється відшкодувати шкоду, заподіяну Товариству;
- учасник відмовляється виконати свої зобов'язання перед Товариством, що виникли на основі цивільно-правових договорів;
- проведення виплат призведе до неплатоспроможності Товариства.

Після припинення дії зазначених обставин Товариство зобов'язане провести виплату частини прибутку.

Виплата частини прибутку учасникам не може відбуватися за рахунок бюджетних або позичених коштів.

6.6. За одноголосним рішенням загальних зборів учасників прибуток Товариства не розподіляється між учасниками, а використовується на інші цілі, визначені загальними зборами.

6.7. Збитки, зокрема ті, що призвели до зменшення статутного капіталу, покриваються за рахунок резервного фонду. У разі недостатності сум резервного фонду для покриття збитків загальні збори учасників можуть одноголосне прийняти рішення про внесення додаткових внесків.

Стаття 7. Перехід частки (її частини) учасника у статутному капіталі Товариства до іншої особи

7.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі одному або кільком учасникам цього Товариства.

7.2. Відчуження учасником Товариства своєї частки (її частини) третім особам допускається.

7.3. Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) учасника пропорційно до розмірів своїх часток. Купівля здійснюється за ціною та на інших умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для продажу третім особам. Якщо учасники Товариства не скористаються своїм переважним правом протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину), частка (її частина) учасника може бути відчужена третій особі.

7.4. Частка учасника Товариства може бути відчужена до повної її сплати лише у тій частині, в якій її вже сплачено.

7.5. У разі придбання частки (її частини) учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам або третім особам у строк, що не перевищує одного року, або зменшити свій статутний капітал відповідно до чинного законодавства.

7.6. Частка у статутному капіталі Товариства переходить до спадкоємця фізичної особи або правонаступника юридичної особи – учасника Товариства лише за згодою інших учасників Товариства.

Стаття 8. Вихід учасника із Товариства

8.1. Учасник має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід не пізніше ніж за три місяці до виходу.

8.2. Вихід учасника — фізичної особи відбувається на підставі поданої Товариству заяви про вихід, підпис учасника на якій засвідчується нотаріально. Заява про вихід подається особисто або через представника.

Вихід учасника — юридичної особи відбувається на підставі рішення вищого органу управління цієї юридичної особи або іншого органу, до компетенції якого належить вирішення таких питань. Товариство вправі вимагати від учасника — юридичної особи надання доказів того, що рішення про вихід прийнято належним органом і не суперечить рішенням вищого органу.

Рішення про вихід учасника — юридичної особи оформляється протоколом (витягом) або іншим належним розпорядчим документом, підписаним відповідними посадовими особами, підписи яких завірені печаткою юридичної особи.

9.1. Учасники Товариства не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Учасники товариства, які не повністю внесли вклади, несуть солідарну відповідальність за його зобов'язаннями у межах вартості невнесеної частини вкладу кожного з учасників.

Звернення стягнення на частину майна Товариства, пропорційну частці учасника Товариства у статутному капіталі, за його особистими боргами допускається лише у разі недостатності у нього іншого майна для задоволення вимог кредиторів. Кредитори такого учасника мають право вимагати від Товариства виплати вартості частини майна Товариства, пропорційної частці боржника у статутному капіталі Товариства або виділу відповідної частини майна для звернення на нього стягнення. Частина майна, що підлягає виділу, або обсяг коштів, що становлять її вартість, встановлюється згідно з балансом, який складається на дату пред'явлення вимог кредиторами.

Звернення стягнення на всю частку учасника в статутному капіталі Товариства припиняє його участь у Товаристві.

9.2. Якщо внаслідок протиправних винних дій учасника Товариству заподіяно шкоду, загальні збори учасників можуть прийняти рішення про відшкодування заподіяної шкоди винним учасником. Останній участі в голосуванні не бере.

Якщо учасник відмовляється відшкодувати заподіяну шкоду, її сума може бути утримана з нього під час виплати частини прибутку або при визначенні вартості частини майна, що йому належить, у разі припинення участі в Товаристві.

Стаття 10. Посадові особи органів управління Товариства

10.1. Посадовими особами органів управління Товариства визнаються голова (його заступник) та члени виконавчого органу а також голова ревізійної комісії Товариства.

10.2. Посадовими особами органів управління Товариства не можуть бути члени виборних органів громадських організацій, військовослужбовці, посадові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, господарського суду, нотаріату, а також органів державної влади і управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю Товариства.

Особи, які мають непогашену судимість за крадіжку, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть обіймати у Товаристві керівні посади і посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

10.3. Посадові особи органів управління Товариства повинні добросовісно та розумно діяти в інтересах Товариства, дотримуватися вимог законодавства, положень статуту, рішень загальних зборів учасників та несуть відповідальність за заподіяну ними Товариству шкоду.

Стаття 11. Вищий орган Товариства

11.1. Вищим органом Товариства є загальні збори учасників Товариства. Загальні збори учасників складаються з учасників Товариства або призначених ними представників.

Новий учасник має право брати участь у загальних зборах з моменту вступу до Товариства, зокрема внаслідок придбання частки. Це право не залежить від факту реєстрації змін до Статуту.

11.2. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник може усно повідомити про свого представника на загальних зборах учасників із занесенням даних про представника до протоколу загальних зборів. Повноваження представника діють до часу їх скасування учасником. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у загальних зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Особиста участь учасника у загальних зборах позбавляє представника наданих йому прав на цих зборах.

Учасник може мати кількох представників. Кожен з них може бути уповноважений на голосування певною частиною голосів, про що зазначається в довіреності або в іншому документі, що засвідчує повноваження представника. Якщо розподіл голосів між декількома представниками не визначено, то вважається, що голоси розподілені між представниками порівну.

Представником учасника — юридичної особи вважається голова її виконавчого органу. Інші особи можуть брати участь у загальних зборах учасників Товариства від імені юридичної особи за дорученням голови виконавчого органу.

Учасник Товариства вправі передати свої повноваження іншому учасникові або представникові іншого учасника Товариства.

11.3. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі Товариства.

11.4. До компетенції загальних зборів учасників Товариства належить:

11.4.1. визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;

11.4.2. внесення змін та доповнень до статуту Товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

Представником учасника — юридичної особи вважається голова її виконавчого органу. Інші особи можуть брати участь у загальних зборах учасників Товариства від імені юридичної особи за дорученням голови виконавчого органу.

Учасник Товариства вправі передати свої повноваження іншому учасникові або представникові іншого учасника Товариства.

11.3. Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі Товариства.

11.4. До компетенції загальних зборів учасників Товариства належить:

11.4.1. визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;

11.4.2. внесення змін та доповнень до статуту Товариства, зміна розміру його статутного капіталу;

11.4.3. обрання та відкликання Директора Товариства та Ревізійної комісії Товариства;

11.4.4. визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;

11.4.5. затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;

11.4.6. вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;

11.4.7. вирішення питання про виключення учасника з Товариства;

11.4.8. вирішення питання про прийняття до Товариства нових осіб;

11.4.9. вирішення питання про виділення частки в натурі;

11.4.10. створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень, участь у заснуванні або вступ до господарських товариств, об'єднань підприємств;

11.4.11. винесення рішення про притягнення до майнової відповідальності Директора Товариства;

11.4.12. визначення умов оплати праці Директора Товариства, а також керівників його дочірніх підрозділів, філій та представництв;

11.4.13. встановлення розміру, форми, порядку внесення учасниками вкладів до статутного капіталу Товариства;

11.4.14. прийняття рішення про ліквідацію Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

11.5. Питання, передбачені пунктами 11.4.1. — 11.4.7., та 11.4.14. належать до виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства.

Вищий орган Товариства може делегувати (передати) частину своїх повноважень Виконавчому органу Товариства за виключенням питань що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства.

11.6. З питань, зазначених у пунктах 11.4.1. та 11.4.2., а також у пункті 11.4.7. рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 (п'ятдесят) % загальної кількості голосів учасників Товариства.

З решти питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, рішення приймаються простою більшістю голосів.

11.7. Чергові загальні збори учасників скликаються виконавчим органом Товариства не рідше двох разів на рік. Учасники Товариства, що володіють не менш як десятьма відсотками голосів, можуть вимагати скликання загальних зборів.

Позачергові загальні збори учасників скликаються виконавчим органом Товариства з власної ініціативи або на вимогу голови ревізійної комісії чи будь-кого з учасників. Директор зобов'язаний скликати позачергові загальні збори учасників у таких випадках:

а) у разі неплатоспроможності Товариства або у разі виникнення загрози такої неплатоспроможності;

б) на письмову вимогу голови ревізійної комісії;

в) на письмову вимогу учасника у будь-який час і з будь-якого приводу;

г) у будь-яких інших випадках, якщо цього вимагають інтереси Товариства;

д) для вирішення питання про припинення з Директором Товариства трудових відносин.

11.8. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний протягом 20 (двадцяти) днів з моменту отримання письмової вимоги про скликання позачергових загальних зборів прийняти рішення про їх скликання.

Якщо протягом 20 (двадцяти) днів виконавчий орган Товариства не виконав вимоги про скликання загальних зборів учасників, голова ревізійної комісії чи учасник вправі самостійно

розпочати процедуру такого скликання.

11.9. Про проведення загальних зборів кожен з учасників повідомляється персонально шляхом надсилання йому повідомлення про проведення загальних зборів із зазначенням часу, місця та порядку денного. Загальні збори учасників проводяться за місцем знаходження Товариства, якщо у повідомленні не зазначено інше. Повідомлення вручається учаснику особисто або надсилається поштою.

Повідомлення повинно бути надіслане учаснику не менше як за 30 (тридцять) календарних днів до дня скликання загальних зборів. До проведення загальних зборів учасник має право ознайомитися з документами, що стосуються питань, внесених до порядку денного. Виконавчий орган зобов'язаний надати учаснику документи на його вимогу. Копії документів в одному примірнику виготовляються за рахунок Товариства. Учасник вправі знайомитися з наданими документами в приміщенні Товариства.

Учасник вважається належним чином повідомленим і достатньо підготовленим до загальних зборів учасників, якщо він з'явився на загальні збори і не заявив клопотання про відкладення загальних зборів з мотивів неналежного його повідомлення під час реєстрації.

11.10. Будь-хто з учасників Товариства вправі вимагати розгляду питань на загальних зборах учасників за умови, що воно було поставлене ним не пізніше як за 25 (двадцять п'ять) днів до початку загальних зборів.

11.11. Загальні збори учасників вважаються повноважними і можуть вирішувати будь-які питання, що належать до їх компетенції, якщо на них присутні учасники (їх представники), що володіють у сукупності більш ніж 50 (п'ятдесят) % голосів. Частки, належні Товариству, під час визначення кількості голосів не враховуються.

11.12. Брати участь у загальних зборах з правом дорадчого голосу можуть члени виконавчого органу, а також інші особи, які не є учасниками Товариства. У разі необхідності з'ясувати думку цих осіб вони запрошуються на загальні збори.

11.13. Учасники, які беруть участь у загальних зборах, реєструються із зазначенням кількості голосів, яку має кожний. Кожен учасник має кількість голосів пропорційно до належної йому частки в статутному капіталі Товариства. Реєстрація учасників відбувається перед початком загальних зборів. Відомості про реєстрацію заносяться до протоколу загальних зборів.

Якщо під час засідання загальних зборів учасників учасник з власної ініціативи залишить зал засідань, загальні збори можуть продовжуватися і є повноважними. У цьому випадку вважатиметься, що учасник утримується з усіх питань, що голосуються без нього.

Учасник не вправі оскаржувати рішення загальних зборів учасників з тих підстав, що воно прийнято без нього, якщо він залишив загальні збори з власної ініціативи.

11.14. Загальні збори учасників обирають голову та секретаря загальних зборів. Голова загальних зборів веде загальні збори, організовує ведення протоколу та дотримання процесуальних вимог. До моменту обрання голови загальних зборів їх засідання відкриває та веде учасник, що має найбільшу частку або найстарший за віком. Головою загальних зборів учасників не може бути обрано Директора Товариства.

11.15. Загальні збори розглядають питання, включені до порядку денного. Якщо загальні збори не вирішать інше, питання розглядаються у тій послідовності, як вони наведені у порядку денному. З питань, що не включені до порядку денного, рішення можуть прийматися за згодою всіх учасників, присутніх на загальних зборах.

11.16. Доповідачем по суті питання є особа, що внесла це питання на розгляд загальних зборів. Після доповіді кожен з учасників вправі висловити свою думку щодо вирішення розглядуваного питання, а також ставити запитання доповідачеві. В обговоренні вправі брати участь усі учасники.

Після обговорення пропозиції учасників виносяться на голосування. Голосування відбувається відкрито. За рішенням загальних зборів учасників можливе таємне голосування. В такому разі кожен учасник на аркуші паперу пише варіант рішення, за яке він голосує. Підрахунок голосів, зокрема під час таємного голосування, здійснює голова загальних зборів у присутності інших учасників. Результати голосування оголошуються негайно.

Усі учасники повинні голосувати одночасно.

11.17. У випадку неможливості учасника Товариства з'явитися у місце проведення загальних зборів учасників допускається прийняття рішення методом опитування. У цьому випадку проект рішення або питання для голосування надсилаються учаснику, який повинен у письмовій формі в десятиденний строк, але до проведення загальних зборів, сповістити щодо нього свою думку Товариству.

11.18. Перебіг загальних зборів учасників і прийняті ними рішення, включаючи підсумки голосування з кожного питання, фіксуються у протоколі. Протокол веде секретар. Секретарем може бути обрано особу, яка не є учасником Товариства.

11.19. Правильність та точність викладу в протоколі питань, розглянутих загальними зборами учасників, підтверджується підписами голови та секретаря.

Належним чином оформлений протокол не пізніше, як через три робочих дні після закінчення загальних зборів учасників, повинен бути переданий виконавчому органу Товариства. Копія такого протоколу безкоштовно надається учасникам на їх вимогу.

11.20. Загальні збори учасників вважаються такими, що не відбулися, і скликаються повторно в загальному порядку, якщо учасники, що з'явилися на загальні збори, мають 50 (п'ятдесят) % голосів та менше.

Якщо повторні загальні збори не відбудуться, учасник, який не з'явився без поважних причин або не повідомив Товариство про причину неявки, що перешкодило проведенню загальних зборів, може бути виключений з Товариства. З учасника, котрий не з'явився, стягуються витрати Товариства та витрати, понесені іншими учасниками, пов'язані із проведенням або участю у загальних зборах та скликанням повторних загальних зборів.

11.21. Загальні збори учасників або розгляд окремих питань порядку денного може бути відкладено за рішенням загальних зборів учасників, якщо:

- загальні збори або окремі учасники не готові вирішувати питання, внесені до порядку денного внаслідок несвоєчасного повідомлення про проведення загальних зборів;
- загальні збори або окремі учасники недостатньо проінформовані по суті питання внаслідок ненадання учасникам документів для ознайомлення на їх вимогу;
- окремі учасники не з'явилися на загальні збори з поважних причин і від них надійшло клопотання про відкладення загальних зборів;
- особа, котра мала доповідати питання, не з'явилася на загальні збори;
- виявлені інші обставини, що перешкоджають вирішенню питання загальними зборами.

Відкладення загальних зборів здійснюється з метою усунення обставин, що стали підставою для відкладення. Одночасно з відкладенням загальні збори встановлюють дату проведення загальних зборів учасників. Якщо відкладався розгляд окремих питань порядку денного, то загальні збори розглядають лише ці питання.

11.22. У загальних зборах учасників може бути оголошено перерву до наступного дня. Рішення про оголошення перерви приймається простою більшістю голосів. Після перерви реєстрація учасників не проводиться. Учасник, який не зможе бути присутнім на загальних зборах наступного дня, вправі після ухвалення рішення про перерву в присутності інших учасників висловити свою думку щодо питань порядку денного, які залишилися не розглянутими. Його голоси враховуються під час проведення загальних зборів після перерви.

11.23. Рішення загальних зборів учасників обов'язкові до виконання усіма учасниками, посадовими особами та іншими працівниками Товариства. Рішення вступають в силу з моменту їх схвалення.

Рішення загальних зборів учасників може бути визнане недійсним у судовому порядку з мотивів його незаконності або порушення порядку його прийняття.

Якщо зі скаргою на рішення загальних зборів учасників звернувся учасник, котрий голосував за це рішення, учасник зобов'язаний відшкодувати Товариству, іншим учасникам та іншим особам, яких це рішення стосувалося, шкоду, завдану внаслідок визнання рішення недійсним.

Стаття 12. Виконавчий орган Товариства

12.1. Виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства, є його Директор. Директор обирається (призначається) за рішенням загальних зборів учасників.

12.2. Директор Товариства вирішує всі питання господарської діяльності Товариства крім тих, які чинним законодавством та даним статутом відносяться до компетенції загальних зборів учасників.

Загальні збори учасників можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що їм належать, до компетенції Директора Товариства, за виключенням питань, передбачених пунктами 11.4.1. — 11.4.7., та 11.4.14 цього Статуту.

12.3. В своїй діяльності Директор підзвітний загальним зборам учасників Товариства і організовує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення обов'язкові для учасників Товариства.

12.4. Директор діє від імені Товариства у межах, встановлених чинним законодавством України і цим статутом.

12.5. Директор Товариства обирається (чи призначається) за рішенням загальних зборів учасників Товариства з числа учасників Товариства або осіб, що не є його учасниками.

При обранні Директора на посаду, з ним може укладатися контракт, який підписується від імені Товариства головою загальних зборів учасників, на яких обрано Директора.

Відкликання Директора з посади здійснюється загальними зборами учасників на підставах, передбачених чинним законодавством України, цим статутом і умовами трудового контракту.

12.6. Директор Товариства у межах своєї компетенції:

- без довіреності представляє інтереси Товариства у відносинах зі всіма без виключення органами державної влади, судовими закладами, в стосунках з підприємствами, установами, організаціями будь-яких форм власності та організаційно-правових форм, фізичними особами;
- здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю Товариства в межах повноважень та прав, наданих йому цим статутом;
- виступає розпорядником майна та коштів Товариства відповідно до чинного законодавства України та цього статуту ;
- від імені Товариства укладає та підписує господарські та інші угоди, договори, контракти, тощо;
- має право відкривати рахунки Товариства в банківських установах та проводити операції за ними;
- видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання співробітниками Товариства;
- посвідчує доручення учасників Товариства на представництво їх інтересів на загальних зборах учасників Товариства;
- видає довіреності на право вчинення дій (які належать до компетенції Директора) від імені Товариства та представлення інтересів Товариства;
- визначає склад і обсяг відомостей, що складають комерційну таємницю та носять конфіденційний характер, а також вживає заходів щодо забезпечення їх нерозголошення;
- розробляє та затверджує плани, положення, інструкції, правила процедури та інші акти внутрішнього регулювання діяльності Товариства, крім тих що цим статутом віднесені до компетенції інших органів управління;
- затверджувати організаційну структуру та штатний розклад Товариства, визначати посадові оклади, тарифні ставки, форми і систему оплати співробітників Товариства та інших осіб, які залучаються до роботи на Товаристві, визначати режим роботи та відпочинку працівників згідно із діючим законодавством України;
- здійснює приймання та звільнення співробітників Товариства, застосовує до них стягнення та заохочення;
- організовує роботу з складання річних бізнес-планів, інших стратегічних та оперативних планів діяльності Товариства;
- організовує діловодство Товариства;
- визначає сферу компетенції, права і відповідальність працівників Товариства, а також обсяг повноважень своїх заступників з урахуванням обмежень, встановлених цим статутом;
- вирішує всі інші питання, не віднесені до компетенції інших органів Товариства, в межах повноважень наданих цим статутом, рішеннями загальних зборів учасників та діючим законодавством України.

12.7. У разі вчинення Директором дій, що виходять за межі його компетенції і завдали майнової шкоди Товариству, він зобов'язаний відшкодувати заподіяну шкоду на вимогу загальних зборів учасників.

Дії, вчинені Директором з перевищенням наданих йому повноважень, не породжують правових наслідків для Товариства, якщо інше не передбачено законом.

12.8. Директор несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку, звітності, своєчасність та повноту сплати податків та заробітної плати найманим працівникам, зберігання документів Товариства, печаток та штампів.

У разі звільнення Директора він зобов'язаний передати наявну у нього документацію Товариства, печатки та штампи, службове посвідчення учаснику, що має найбільшу частку в статутному капіталі, або новопризначеному Директору, або іншій особі, визначеній загальними зборами учасників. У разі невиконання цього обов'язку Директор зобов'язаний відшкодувати шкоду, завдану Товариству.

12.9. Директор щороку, а на вимогу загальних зборів — і в інший час, повинен звітувати загальним зборам учасників. Один раз на рік, не пізніше ніж через 2 (два) місяці після закінчення фінансового року, Директор представляє на затвердження загальним зборам учасників Товариства баланс та звіт про фінансові результати діяльності підприємства.

12.10. Директор не може бути одночасно чи головою загальних зборів учасників чи членом ревізійної комісії.

Стаття 13. Ревізійна комісія Товариства

13.1. Для контролю за фінансово-господарською діяльністю Директора загальні збори учасників обирають ревізійну комісію з числа учасників Товариства. Роботу ревізійної комісії очолює голова.

13.2. Перевірка діяльності Директора Товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням загальних зборів учасників, з власної ініціативи або на вимогу учасників Товариства, що володіють більш ніж 50 (п'ятдесят) % голосів. Перевірка проводиться не частіше одного разу в квартал.

13.3. Для здійснення покладених на неї повноважень ревізійна комісія має право:

а) отримувати інформацію про діяльність Товариства, зокрема:

- отримувати копії всіх протоколів загальних зборів учасників;
- отримувати копії всіх договорів, угод, контрактів, укладених від імені Товариства, наказів та розпоряджень, прийнятих виконавчим органом;

б) у письмовій формі вимагати від Директора Товариства скликання загальних зборів учасників або самостійно скликати такі збори, якщо Директор Товариства відмовиться, протягом 20 (двадцять) днів з дати отримання письмової вимоги скликати їх;

в) вимагати в будь-який час та з будь-якого приводу звітів та пояснень від посадових осіб та працівників Товариства щодо їх службової діяльності;

г) призначати аудиторські перевірки та розглядати їх результати;

13.4. Створення перешкод ревізійній комісії, зокрема ненадання документів, пояснень, невиконання її вимог вважається порушенням трудової дисципліни і є підставою для притягнення винних до відповідальності.

13.5. Голова ревізійної комісії вправі залучати до перевірки аудиторів, юристів та інших фахівців. Оплата послуг цих осіб здійснюється Товариством.

13.6. Результати перевірки оформляються висновком. Висновки ревізійної комісії підписуються всіма членами комісії. Член комісії, який не згідний з висновком, вправі письмово викласти свою окрему думку, але зобов'язаний підписати висновок.

Ревізійна комісія доповідає про результати проведених нею перевірок загальним зборам учасників найближчого скликання.

13.7. Ревізійна комісія складає висновок з річних звітів та балансів. Без такого висновку загальні збори учасників не вправі затверджувати баланс Товариства.

13.8. Ревізійна комісія має право вимагати скликання позачергових загальних зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання обраними посадовими особами Товариства.

13.9. На засіданні ревізійної комісії не може бути присутній Директор Товариства, крім випадків, коли ревізійній комісії необхідно заслухати його особисті пояснення.

Стаття 14. Трудовий колектив Товариства

14.1. Товариство має право на договірній основі використовувати працю громадян. Трудова діяльність у Товаристві здійснюється на основі укладених трудових договорів, контрактів згідно з чинним законодавством України.

14.2. Товариство зобов'язується забезпечити громадянину, праця якого використовується, умови та охорону праці, її оплату не нижче встановленого в країні мінімального рівня, а також інші соціальні, економічні гарантії, включаючи соціальне, медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до чинного законодавства.

14.3. Товариство вправі надавати за рішенням загальних зборів учасників своїм працівникам соціальні пільги, кредити, оплачувати їх навчання та навчання їх дітей та близьких родичів.

14.4. Трудові доходи найманого працівника Товариства визначаються трудовим договором, угодою.

14.5. Трудовий колектив Товариства становлять усі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту). Трудовий колектив:

14.5.1. Розглядає і затверджує проект колективного договору;

14.5.2. Бере участь у визначенні переліку і порядку надання працівникам Товариства соціальних пільг;

14.5.3. Бере участь у моральному і матеріальному стимулюванні праці.

14.6. Повноваження трудового колективу реалізуються загальними зборами трудового колективу та/або Радою підприємства, що обирається загальними зборами трудового колективу в складі 3 (три) працівників.

14.7. Загальні збори трудового колективу вважаються повноважними, якщо на них присутні не

менше 2/3 працівників Товариства. На загальних збори трудового колективу може бути запрошений Директор Товариства.

14.8. Рішення загальних зборів трудового колективу приймаються більшістю голосів. Рішення трудового колективу повинні бути доведені до відома Директора Товариства.

Стаття 15. Припинення діяльності Товариства

15.1. Товариство припиняється в результаті передання всього свого майна, прав та обов'язків іншим юридичним особам - правонаступникам (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або в результаті ліквідації. Товариство, як юридична особа є таким, що припинилося, з дня внесення до єдиного державного реєстру запису про його припинення.

15.2. Товариство ліквідується:

а) за рішенням загальних зборів учасників (у тому числі у зв'язку із завершенням строку, на який Товариство було створене);

б) за рішенням суду або господарського суду з підстав та в порядку, передбаченому законодавством України;

15.3. У випадку реорганізації вся сукупність прав і обов'язків Товариства переходить до його правонаступників.

15.4. Ліквідація Товариства проводиться призначеною загальними зборами учасників ліквідаційною комісією, а у випадку банкрутства та припинення діяльності Товариства за рішенням суду або господарського суду — ліквідаційною комісією, що призначається цими органами.

Ліквідаційна комісія складається, як правило, з трьох осіб. У разі вибуття одного з членів ліквідаційної комісії загальні збори учасників призначають нового члена комісії. До призначення нового члена ліквідаційна комісія діє у складі двох осіб і вправі вчиняти всі дії, що належать до її компетенції.

Рішення ліквідаційної комісії приймаються більшістю голосів. Кожен член має один голос. Члени комісії не мають права утримуватися під час голосування. Член комісії, не згодний з рішенням комісії, зобов'язаний повідомити про це учасників, якщо виконання рішення може заподіяти шкоди Товариству.

Загальні збори учасників вправі:

- змінити склад ліквідаційної комісії;
- встановлювати перелік дій, що потребують узгодження із загальними зборами учасників;
- встановлювати строки ліквідаційної процедури та строки вчинення окремих дій;
- розглядати звернення членів ліквідаційної комісії та вирішувати їх по суті.

Загальні збори учасників чи учасники безпосередньо не мають права втручатися в оперативну діяльність ліквідаційної комісії.

15.5. З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження з управління майном Товариства. Директор зобов'язаний у призначений головою ліквідаційної комісії строк передати йому печатку, штампи, установчі та інші документи.

15.6. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно Товариства, виявляє дебіторів та кредиторів, розраховується з ними, вживає заходів для оплати боргів Товариства третім особам і учасникам, складає проміжний ліквідаційний баланс Товариства та подає його загальним зборам учасників або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

15.7. Ліквідація Товариства вважається завершеною, а Товариство — таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до Державного реєстру.

15.8. При ліквідації Товариства майно та грошові кошти, що залишаються в Товаристві, включаючи виручку від продажу його майна при ліквідації Товариства, після розрахунків по оплаті праці працівників Товариства та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, власниками облігацій, випущених Товариством та іншими кредиторами, розподіляються ліквідаційною комісією між Учасниками Товариства пропорційно до їх часток у статутному капіталі Товариства.

15.9. Якщо під час ліквідації учасник відмовився одержати належну йому частину майна або не з'явився без поважних причин для одержання майна у встановлений ліквідаційною комісією строк, майно розподіляється між іншими учасниками пропорційно належним їм часткам.

15.10. Якщо майно або окремі речі розподілити між учасниками пропорційно неможливо, воно передається учаснику, який має найбільшу частку, а він зобов'язаний сплатити іншим учасникам грошову компенсацію у строк, що не перевищує 6 місяців.

15.11. Під час розподілу майна в процесі ліквідації враховується залишкова вартість майна за даними балансу, складеного на день прийняття рішення про ліквідацію.

У разі, якщо балансова вартість не відповідає ринковій вартості майна, на вимогу будь-кого з учасників здійснюється експертна оцінка цього майна. Витрати, пов'язані з цією оцінкою,

покладаються на учасника, який був ініціатором оцінки.

15.12. Майно, передане Товариству учасниками в користування, повертається в натуральній формі без винагороди.

15.13. При реорганізації та ліквідації Товариства працівникам, що звільняються, гарантується забезпечення їх прав та інтересів у відповідності з трудовим законодавством України.

Стаття 16. Порядок підписання установчих документів Товариства та внесення до них змін та доповнень.

16.1. Статут Товариства є його установчим документом, який викладається у письмовій формі, прошивається, пронумеровується та підписується учасниками (засновниками), уповноваженими ними особами або головою та секретарем загальних зборів учасників Товариства (у разі прийняття такого рішення загальними зборами).

16.2. Якщо Товариство має лише одного учасника, якому належить частка, розміром 100% статутного капіталу Товариства то статут Товариства підписується цим єдиним учасником одноосібно.

16.3. Зміни та доповнення до цього статуту вносяться загальними зборами учасників Товариства шляхом затвердження статуту у новій редакції.

Стаття 17. Заключні положення

17.1. У всьому, що не врегульовано цим статутом, Учасники керуються чинним в Україні законодавством.

17.2. Цей статут складено та підписано в двох примірниках, кожен з яких має однакову юридичну силу.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:

Бучацький Микита Олександрович _____

Стецюра Денис Вікторовіч _____

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2024 рік

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2025	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ"	за ЄДРПОУ	41149498		
Територія КИЇВСЬКА область	за КОАТУУ	3222482002		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг із технічного консультування в цих сферах	за КВЕД	71.12		
Середня кількість працівників, осіб 14				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця СТАРОЖИТОМИРСЬКА, буд. 7Б, с. ГНАТІВКА, КИЇВСЬКА обл., 08114	0988866393			

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	801,7	767,3
первісна вартість	1011	855,0	970,5
знос	1012	(53,3)	(203,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	801,7	767,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	21,3	936,3
у тому числі готова продукція	1103	2,8	758,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 938,5	149,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	68,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	915,5	516,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 707,3	243,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	9,2
Інші оборотні активи	1190	45,8	28,6
Усього за розділом II	**1195**	7 628,4	1 951,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	8 430,1	2 718,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,0	20,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	923,0	918,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	943,0	938,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	246,2	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6 499,9	1 562,4
розрахунками з бюджетом	1620	426,1	20,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	162,6	16,5
розрахунками зі страхування	1625	2,6	8,1
розрахунками з оплати праці	1630	9,7	29,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	302,6	159,8
Усього за розділом III	**1695**	7 240,9	1 780,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	8 430,1	2 718,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 343,8	11 141,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	7,1	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 350,9	11 141,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 428,5)	(8 062,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 795,1)	(2 038,2)
Інші витрати	2270	(35,8)	(25,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(6 259,4)	(10 126,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	91,5	1 015,3
Податок на прибуток	2300	(16,5)	(182,7)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	75,0	832,6

Керівник _____ (підпис) БУЧАЦЬКИЙ МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) БУЧАЦЬКИЙ МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ (ініціали, прізвище)

ЕП БУЧАЦЬКИЙ МИКИТА ОЛЕКСАНДРОВИЧ

Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис · ЕП

ДОДАТОК Г

Програма первинного інструктажу з охорони праці

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
ТОВ «ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ»
_____ Бучацький М.О.
“02” лютого 2018 р.

ПРОГРАМА
первинного інструктажу з охорони праці
для діловода ТОВ «ВЕКТОРНО-ІНЖИНІРІНГОВА КОМПАНІЯ»

1. Підприємство розглядає свою діяльність у сфері охорони праці, як невід’ємну частину успішного ведення бізнесу та обов’язкової умови при досягненні своїх цілей з позиції пріоритету збереження життя і здоров’я працівників у виробничій діяльності.

Наші цілі:

– виключення випадків смертельного травматизму та професійних захворювань;

– зниження рівня виробничого травматизму за допомогою технічно прийнятного та економічно обґрунтованого рівня ризику;

– постійне вдосконалення умов праці та робочих місць для підвищення безпеки праці та поліпшення виробничого середовища;

– відповідність організації праці, обладнання та процесів виробництва вимогам законодавчих нормативно-правових актів з охорони праці.

Кожен працівник зобов’язаний розуміти і неухильно дотримуватися вимог безпеки праці.

2. Загальні відомості про технологічний процес та обладнання на робочому місці, виробничій дільниці, в цеху. Основні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, що виникають під час цього технологічного процесу, особливості їх впливу на працівників. Питання виробничої санітарії та особистої гігієни, пов’язані з виконанням роботи і перебуванням у приміщенні.

Кожний працівник повинен знати і суворо дотримуватися виконання вимог охорони праці, терміново приймати заходи щодо усунення виявлених порушень ОП, та повідомляти керівникам про всі порушення вимог експлуатації обладнання, механізмів та пристосувань, які можуть створювати небезпеку для людей.

Діловод зобов'язаний проводити виробничий процес згідно з інструкціями з охорони праці та посадовою інструкцією. Аналізує, проводить обробку інформації на електронно-обчислювальних машинах та обчислювальних машинах

При виконанні робіт можуть мати місце небезпечні і шкідливі виробничі фактори, до яких належать: напруженість праці, шум (від вентиляторів), підвищення температури в приміщенні будівлі; недостатній рівень освітленості робочого місця; електричний струм; рентгенівське, радіочастотне, ультрафіолетове випромінювання.

Для захисту від впливу небезпечних і шкідливих факторів необхідно застосовувати:

- При підвищених нервово-емоційних і зорових навантаженнях встановлюються

регламентовані перерви по 10-15хв на 1-2год роботи.
- Забезпечення достатнього освітлення робочого місця (застосування настільних ламп)
- Забороняється користуватися пошкодженими розетками, подовжувачами, негайно сповіщати про пошкоджене електрообладнання безпосередньому керівнику.

3. Безпечна організація та утримання робочого місця.

Безпека виконання робіт забезпечується: технологічною послідовністю виконання робіт, організацією робочих місць і праці виконавців, розміщення виробничого устаткування (машин, механізмів), засобами транспортування матеріалів до робочих місць, застосуванням засобів індивідуального і колективного захисту працюючих, а також спецодягу і спецвзуття, навчанням працюючих безпечним методам праці, дотриманням вимог безпеки, контролем за виконанням вимог безпеки. Кожний працюючий працівник повинен мати зручне робоче місце з площею, достатньої для розташування допоміжного устаткування, інвентарю, інструменту, (стелажі, шафи, столи, ящики, тощо. Працівники зобов'язані тримати робоче місце в чистоті, не захаращувати і не залишати на підлозі пристосування, не захаращувати проходи різноманітними предметами і вантажами. Необхідно, щоб підлога на робочих місцях і проходах була рівною, не слизькою. Її варто підтримувати в справному стані і регулярно очищати від відходів виробництва.

4. Засоби індивідуального захисту на робочому місці та правила їх використання

Спеціальний одяг, спеціальне взуття та інші засоби індивідуального захисту видаються безкоштовно робітникам і службовцям відповідно до норм, передбачених колективним договором. Забороняється використовувати ЗІЗ не за призначенням. Термін використання ЗІЗ обчисляються з дня фактичної видачі їх працівникам. Робітники, що суміщують професії або постійно виконують суміжну роботу, крім ЗІЗ за основною професією, можуть отримати (додатково) ЗІЗ, передбачене чинними нормами для суміжної професії.

5. Небезпечні зони машин, механізмів, приладів. Засоби безпеки обладнання (запобіжні, гальмові пристрої та огорожа, системи блокування та сигналізації, знаки безпеки). Вимоги щодо запобігання електротравматизму.

До зони постійно-діючих небезпечних виробничих факторів слід відносити зони: поблизу від неізольованих або з ушкодженою ізоляцією струмопровідних частин електроустановок і електропроводки; підвищений рівень шуму на робочому місці від працюючого устаткування, недостатня освітленість робочої зони при роботі в приміщеннях, підвищена або знижена температура повітря.

Електробезпека - система організаційних і технічних заходів і засобів, що забезпечують захист людей від шкідливого і небезпечного впливу електричного струму. Основними засобами захисту від ураження електричним струмом є:

Забезпечення неможливості випадкового дотику до струмоведучих частин, що перебувають під напругою.

Електричне устаткування повинно відповідати вимогам "Правил устрою електроустановок" і повинно експлуатуватися відповідно до "Правил безпечної експлуатації електроустановок споживачів". Електроустаткування повинно бути надійно заземлено або занулено.

.

6. Порядок підготовки до праці (перевірка справності обладнання, пускових приладів, інструменту та пристосувань, блокування, заземлення та інших засобів захисту).

Перед початком роботи перевірити справність обладнання, офісних меблів, засобів захисту, впевнитись у відсутності факторів травмування. Оглянути

електропостачальні прилади ззовні та впевнитись у їх справності. Перевірити надійність встановлення апаратури на робочому столі. Відрегулювати освітленість робочого місця. Вмикати та вимикати усі кабелі, що з'єднують системний блок з іншими пристроями, тільки при вимкненому комп'ютері.

7. Безпечні прийоми та методи роботи, дії при виникненні небезпечної ситуації.

На кожному постійному робочому місці повинні бути виробничі і посадові інструкції та інструкції з охорони праці в обсязі, що є обов'язковим для даної посади.

При виконанні робіт необхідно звертати увагу на написи та знаки, які попереджають про небезпеку і виконувати їх вимоги, виконувати виробничі завдання та нагляд для запобігання аварійних ситуацій та неполадок, а також про стан устаткування, що перебуває в ремонті. Користуватися пошкодженими розетками, лампами, скло яких має сліди затемнення або випинання, приміщення нестандартного електронагрівального обладнання, забороняється. застосовувати для опалення.

8. Схема безпечного руху працівників територією цеху, дільниці

Під час проходження до об'єктів обслуговування необхідно додержуватись "Правил дорожнього руху для пішоходів", бути уважним у слизьку погоду і при поганій видимості, остерігатися падіння бурульок або снігу з дахів будинків, не наступати на кришки колодязів і люків, не доторкатися до обірваних електричних проводів. Пересуватися між об'єктами обслуговування або до будь-якого об'єкта за дорученням керівника, чітко дотримуватися встановленого маршруту (схеми обходу і т. інше). Робити запис про мету поїздки, час в "Журналі роз'їздів".

При перебуванні на території будівельного майданчику, щоб уникнути травми, необхідно виконувати такі вимоги:

- бути дуже уважним, не переходити і не перебігати дорогу перед транспортом, що рухається;
- не наступати на кришки люків та різноманітні перекриття канав і котлованів, щоб запобігти падінню в них;
- в зимовий період не ходити під будівлями з яких нависають бурульки;
- не доторкатися до обірваних електропроводів і електропроводів із пошкодженою ізоляцією;
- виконувати тільки ту роботу, яку доручають, за умов, якщо вам відомі безпечні способи її виконання;
- не наступати на кабелі різноманітних типів;
- забороняється виконувати розпорядження, які суперечать вимогам нормативних актів з охорони праці;
- забороняється користуватися пошкодженими розетками, подовжувачами, негайно сповіщати про пошкоджене електрообладнання безпосередньому керівнику за його відсутністю безпосередньо в виробничу службу електрогосподарства;
- тримати дверці шаф, шухляди письмових столів закритими, якщо вони не використовуються;
- кабелі комп'ютерної техніки, електрообладнання, телефонів розташовувати так, щоб вони не перетинали проходів в приміщенні;
- вимикати із розетки електрообладнання перед його чищенням та обслуговуванням (заміна лампочки в настільній лампі та ін.);
- забороняється користуватися зламаними меблями (стільці, шафи, столи та ін.);
- триматися за перила при слідуванні східцями в будівлях;
- зберігати гострі предмети (олівці, ножі, бритви, ножиці, шпильки та інше) в місцях, де неможливо випадково поранитися.

9. Характерні причини пожеж та випадків виробничого травматизму.

Характерними причинами пожеж на виробництві є:

- паління в необладнаних місцях;
- коротке замикання через пошкодження ізоляції струмовідних частин.

Характерними причинами нещасних випадків на виробництві з працівниками є:

- низький рівень дисципліни виконавців і відповідальних осіб;
- виконання роботи працівниками у нетверезому стані;
- самовільне виконання робіт;
- порушення вимог безпеки.

10. План ліквідації аварій, запасні виходи.

Будівлі, споруди, приміщення забезпечуються первинними засобами пожежогасіння: вогнегасниками, ящиками з піском, бочками з водою, покривалами з негорючого полотна, пожежними відрами, лопатами, пожежним інструментом (гаками, ломами, сокирами тощо). Вогнегасники встановлюються у легкодоступних та помітних місцях (коридорах, біля входів або виходів з приміщень тощо). Переносні вогнегасники навішуються на вертикальні конструкції на висоті не більше 1,5 м від рівня підлоги до нижнього торця вогнегасника.

При виявленні несправності в роботі технологічного обладнання або порушення правил охорони праці, якщо самим робітником не можуть бути вжиті заходи щодо усунення порушень, він зобов'язаний негайно повідомити свого керівника або диспетчера району.

Ліквідація аварій та технологічних порушень проводиться відповідно до інструкції з попередження та ліквідації технологічних порушень:

-у найкоротший термін визначити характер, місце та причини пошкодження;

-відключити пошкоджену ділянку трубопроводу або устаткування;

-при знижених температурах зовнішнього повітря в зимовий період спорожнити системи ЦО.

При виявленні вимоїн, провалів, випаровування та витоку води або пари не підходити до місця вимоїн, провалів та витоку води чи пари, обгородити по можливості місця вимоїн, не залишати виявлене місце до прибуття відповідного персоналу та повідомити безпосереднього керівника або диспетчера, зазначивши при цьому місце і адресу небезпеки.

Всі виходи з виробничих приміщень утримувати в справному стані.

Евакуаційні виходи не закривати і нічим не захаращувати, тримати їх на запорах, що легко відчиняються з внутрішньої сторони.

11. Заходи запобігання можливим аваріям. Обов'язки та дії працівників під час аварій. Способи застосування існуючих на дільниці засобів пожежогасіння, протиаварійного захисту та сигналізації, місця їх розташування.

Для запобігання можливих аварій персонал зобов'язаний: забезпечити найбільш економічний і надійний режим роботи устаткування відповідно до затвердженого технологічного режиму, проводити якісно та в строк планово-попереджувальні ремонти;

У разі виникнення аварійних ситуацій діяти згідно затверджених планів та схем.

Повідомити про аварію безпосереднього керівника або інженера.

Якщо аварія загрожує життю або травмуванню працюючих, необхідно припинити роботу і повідомити про свої дії керівництву або інженеру (змінному) ДП.

Не покидати місце аварії до прибуття аварійної бригади.

При нещасному випадку надати допомогу потерпілому, викликати швидку медичну допомогу по телефону 103 .

кількість поверхів, місце виникнення пожежі, наявність людей, своє прізвище

- приступити до ліквідації пожежі наявними засобами пожежогасіння та евакуації матеріальних цінностей, яким загрожує вогонь;

-організувати зустріч пожежних підрозділів, що прибувають;

- доповісти про те, що трапилося, своєму безпосередньому керівнику, а за його відсутності – інженеру (змінному)

В електроустановках до 1000 В, що перебувають під напругою, застосовуються вогнегасники порошкові та вуглекислотні. При відсутності вогнегасників осередок пожежі потрібно ліквідувати за допомогою сухого піску або кошми.

Кожний працівник зобов'язаний знати і додержуватись правил пожежної безпеки при користуванні електронагрівальними приладами.

12. Надання домедичної допомоги потерпілим при нещасних випадках.

Надання домедичної допомоги потерпілим - це комплекс заходів, спрямований на відновлення чи збереження життя і здоров'я потерпілому. Її повинен надавати той, хто знаходиться поруч з потерпілим до прибуття медичного працівника.

Послідовність дій при наданні першої допомоги потерпілому:

- усунення дії на організм потерпілого небезпечних та шкідливих факторів (звільнення його від дії електричного струму, винесення із зараженої атмосфери, гасіння одягу, що горить, витягнення з води та інше);
- оцінка стану потерпілого;
- визначення характеру травми, яка створює найбільшу загрозу життю потерпілого;
- виконання необхідних заходів щодо порятунку потерпілого по черзі значення (відновлення проходження дихальних шляхів; проведення штучного дихання; зовнішнього масажу серця; зупинка кровотечі; накладання пов'язки та інше);
- підтримання основних життєвих функцій потерпілого до прибуття медичного персоналу;
- виклик швидкої медичної допомоги (за тел. "103"), або вживання заходів для транспортування потерпілого до найближчого лікувального закладу.

У тому разі, коли стан потерпілого не дозволяє його транспортування, необхідно підтримувати його основні життєві функції до прибуття медичного працівника. Висновок про стан потерпілого може зробити тільки лікар.

Основними умовами успіху у наданні потерпілому при нещасних випадках першої допомоги є швидкість та правильність дій осіб, що надають допомогу. Кожен працівник повинен вміти швидко, акуратно та вірно звільнити потерпілого від дії електричного струму, зробити зовнішній (непрямий) масаж серця та штучне дихання, зупинити кровотечу, перев'язати ушкодження та опіки, накласти нерухому пов'язку, перенести чи перевести потерпілого до медично-лікувального закладу.

Не слід відмовлятися від надання допомоги потерпілому та вважати його померлим, якщо відсутні такі ознаки життя, як дихання або пульс.

На робочому місці повинна бути аптечка з набором необхідних медикаментів для надання першої медичної допомоги. Аптечки повинні утримуватись в чистоті та порядку, а запас медикаментів повинен в них постійно поповнюватись та відновлюватись.

В аптечці повинен зберігатись перелік необхідних перев'язочних матеріалів та медикаментів з поясненням про їх застосування.

Кожний працівник повинен вміти надати першу домедичну допомогу постраждалому у

разі нещасного випадку. Найважливішим в наданні домедичної допомоги є швидкість, тому вчасно її надати може і повинен той, хто знаходиться поруч з потерпілим.

13. Вимоги безпеки при закінченні роботи.

Після закінчення роботи екранні пристрої слід відключати від електричної мережі.

- діяти відповідно вимог інструкцій з охорони праці.

- привести робоче місце в порядок.
- відключити від мережі всі електроприлади.

14. Зазначенні в пунктах 2-13 питання розглядаються в поєднанні не тільки з інструкціями з охорони праці, а також з вимогами технічної документації та технологічних регламентів.

Діловод повинен знати та дотримуватись вимог експлуатаційних інструкцій по використанню оргтехніки.

15. Вимоги ГКД 34.20.507-2003 «Технічна експлуатація електричних станцій і мереж. Правила», затвердженого наказом Міністерства палива та енергетики України від 13.06.2003.

Відносини, пов'язані з оперативно-технологічним управлінням, регулюються положеннями, затвердженими в установленому порядку.

На кожному енергооб'єкті, відповідно до положень про структурні підрозділи, повинні бути розподілені границі і функції між структурними підрозділами з обслуговування устаткування, будівель, споруд і комунікацій, розроблені посадові, робочі та виробничі інструкції.

16. Вимоги виробничих інструкцій та інструкцій заводів-виробників з експлуатації обладнання.

Діловод зобов'язаний знати вимоги робочих, виробничих інструкцій щодо обсягу знань та вмінь за посадою.

Виконувати всі вимоги щодо безпечної експлуатації обладнання.

Працівники повинні усвідомлювати ті наслідки, до яких може привести недотримання або не чітке виконання інструкцій, норм і правил технічної експлуатації.