

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МОНІТОРИНГ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

**Студентки МЕН-41
Власюк Едуард**

(підпис)

**Науковий керівник,
к.е.н., доц. Чикало І.В.**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 2026 року

**В.о. зав. кафедри, д.е.н., професор
Августин Р.Р.**

Прізвище, ініціали (підпис)

Тернопіль – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ	5
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СКЛОРЕСУРС».....	16
2.1. Аналіз організаційно-економічних засад моніторингу ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс».....	16
2.2. Оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс».....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СКЛОРЕСУРС».....	35
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах макроекономічної нестабільності, цифрової трансформації та жорсткої конкуренції життєздатність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від якості управлінських рішень. Традиційні методи контролю уже не забезпечують гнучкості бізнесу. Це зумовлює високу актуальність створення дієвої системи моніторингу показників ефективності менеджменту, яка функціонує в режимі реального часу, виступає головним інструментом інформаційно-аналітичної підтримки керівництва та забезпечує стратегічну стійкість компанії. За цих умов актуалізується необхідність швидкої адаптації підприємств до нестабільного ринкового середовища, що забезпечує моніторинг показників ефективності менеджменту, який дозволяє керівникам вчасно виявляти слабкі місця в управлінні, мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані стратегічні рішення на основі точних даних.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Різні аспекти проблематики моніторингу ефективності менеджменту досліджували Н. Борецька, Д. Півторак, Ю. Бобало, Ю. Даник, Л. Комарова, О. Лук'янов, В. Максимович, О. Писарчук, В. Ріп, О. Рябкова, І.Чикало, Н. Якімова та ін. Однак, попри науковий інтерес до цієї проблематики питання моніторингу показників ефективності менеджменту потребує додаткового вивчення з огляду на динамічність середовища функціонування підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення та формування пропозицій щодо моніторингу показників ефективності менеджменту.

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

- вивчити теоретико-методичні засади моніторингу показників ефективності менеджменту;
- проаналізувати організаційно-економічні засади моніторингу ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс»;
- провести оцінку ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс»;

- запропонувати напрями підвищення моніторингу показників ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс».

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає ефективність моніторингу показників ефективності менеджменту.

Предметом дослідження є інструменти та технології моніторингу показників ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс».

. **Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано комплекс наукових методів, таких як: аналіз, синтез та логічне узагальнення при визначенні сутності й принципів моніторингу; системний та процесний підходи для обґрунтування структури системи оцінювання менеджменту; порівняльний та коефіцієнтний аналіз для оцінки динаміки показників ефективності менеджменту досліджуваного підприємства; графічний метод для наочного відображення архітектури системи моніторингу та результатів дослідження.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що пропозиції, розроблені у кваліфікаційній роботі щодо підвищення моніторингу показників ефективності менеджменту можуть бути практично втілені у процесі управлінської діяльності ТОВ «Склоресурс».

Апробація. Результати дослідження представлено на науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м.Збараж, 22 травня 2026 р., ЗУНУ) [5].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах перманентної нестабільності зовнішнього середовища, зумовленої геополітичними кризами, воєнними ризиками, розривом традиційних логістичних потоків та високою волатильністю ринків, життєздатність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від гнучкості та якості його системи управління. Традиційні підходи до оцінки менеджменту, що базуються виключно на ретроспективному аналізі фінансової звітності втратили прогностичну здатність, оскільки вони лише констатують факти минулих періодів, але не дозволяють оперативно реагувати на загрози в реальному часі. За цих обставин виникає об'єктивна потреба у впровадженні комплексного моніторингу показників ефективності менеджменту. Моніторинг виступає не просто інструментом контролю, а проактивною системою аналітичного забезпечення управлінських рішень. Своєчасне відстеження як фінансових, так і нефінансових індикаторів дозволяє менеджменту діяти на випередження, оптимізувати використання обмежених ресурсів та підтримувати конкурентоспроможність компанії. Окреслена проблематика актуалізується цифровізацією суспільних відносин. Так, розвиток цифрових технологій робить моніторинг безперервним та автоматизованим. Для вітчизняних підприємств в сучасних умовах побудова прозорої та адаптивної системи моніторингу на основі KPI та системи збалансованих показників (BSC) має стати стратегічним пріоритетом.

Дослідження окресленої проблематики потребує розуміння базових дефініцій, що розкривають її зміст. До них належать такі, як: «моніторинг», «ефективність», «показники ефективності менеджменту», «моніторинг ефективності менеджменту».

Так, етимологічно термін «моніторинг» походить від латинського «monitor», що «вказує на того, хто наглядає, попереджає» [8]. Фахівцями

тракується поняття «моніторинг» як «метод дослідження за станом та тенденціями, що припускає відстежування і контроль за допомогою комплексу наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів» [36]. Наукові підходи у сфері моніторингу можна згрупувати у три групи:

1) дослідження в яких акцентується увага на необхідності постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, що базується на системному підході для формування бази даних про сильні та слабкі сторони та зовнішні впливи [2;4;6].

2) наукові підходи, що розглядають моніторинг як аналітично-контрольний інструмент, що фокусується на ключових показниках ефективності для коригуючих рішень [12;17;19],

3) наукові напрацювання функціонально-управлінського характеру, в рамках яких моніторинг виступає складовою системи загального менеджменту [22-24].

В рамках даного дослідження розглядатимемо моніторинг з позиції функціонально-управлінського підходу як складову менеджменту, яка полягає у регулярному відстеженні показників внутрішнього і зовнішнього середовища компанії для оцінки її життєздатності, виявлення ризиків та формування бази даних для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Важливо зазначити, що через багатоаспектність та багатогранність категорії «моніторинг» у науковій літературі відсутній єдиний підхід до його типізації. Поділ моніторингу на види здійснюється на основі широкого спектру класифікаційних ознак.

Так, за масштабом і рівнем проведення виокремлюють державний моніторинг, що здійснюється державними органами для контролю загальнонаціональних процесів (екологія, демографія, економіка); регіональний, який спрямований на відстеження явищ у межах певної області чи регіону та локальний, який проводиться в межах окремого підприємства.

За частотою та тривалістю моніторинг може бути: постійним, тобто регулярним збором даних у режимі реального часу; періодичний, який

проводиться через певні проміжки часу та разовим, що передбачає вивчення стану об'єкта в конкретний момент часу для вирішення конкретної задачі.

За етапом здійснення виокремлюють попередній, який проводиться до початку процесу для оцінки початкового стану, поточний, який передбачає щоденне відстеження змін для оперативного втручання та корекції та підсумковий, що показує оцінку кінцевих результатів після завершення певного періоду чи проєкту [22].

За об'єктом виокремлюють моніторинг у профільних сферах. Типологізацію моніторингу за різними класифікаційними ознаками подано в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика видів моніторингу

№ з/п	Категорія	Форма моніторингу	Коротка характеристика
1	За масштабом	Державний	Охоплює всю країну, ведеться держорганами
		Регіональний	Контролює процеси на рівні області чи району
		Локальний	Проводиться всередині однієї організації
2	За частотою	Постійний	Безперервний автоматичний збір даних
		Періодичний	Заміри через чітко визначені проміжки часу
		Разовий	Одноразове дослідження під конкретну задачу
3	За етапом	Попередній	Фіксація початкового стану перед початком роботи
		Поточний	Оперативне відстеження змін у процесі діяльності
		Підсумковий	Оцінка кінцевих результатів після завершення

Примітка. Наведено за [6;9].

Розглядаючи моніторинг як безперервний аналітичний супровід діяльності підприємства важливо акцентувати увагу на його взаємозв'язку із результативністю управління. Оскільки головне завдання моніторингу полягає в оптимізації роботи компанії, логічним продовженням дослідження є розгляд поняття ефективності менеджменту.

У сучасній економічній науці категорія «ефективність менеджменту» розглядається як багатоаспектне поняття, що відображає ступінь результативності функціонування системи управління підприємством у зіставленні із витраченими ресурсами. Ефективність є інтегральним показником, який відображає наскільки успішно підприємство реалізує свій потенціал на основі даних, отриманих у ході моніторингу

Поняття «ефективність» є основним показником спроможності суб'єкта господарювання, що відображає його здатність підтримувати операційну стійкість та забезпечувати поступальний розвиток у довгостроковій перспективі.

Дана категорія є комплексною і характеризується сукупністю специфічних властивостей, серед яких фахівці виокремлюють такі, як:

- 1) охоплює всі сфери діяльності підприємства;
- 2) є відносним показником, що «базується на співвідношенні між отриманим результатом і витратами чи залученими ресурсами для його досягнення» [28, С.70];
- 3) залежить від середовища функціонування, оскільки є похідним результатом синергетичного впливу динаміки макросередовища та архітектури внутрішніх бізнес-процесів.
- 4) «є одним із ключових показників для оцінки управлінських рішень, демонструючи їх раціональність і якість» [28, С.70].

Крім того ефективність безпосередньо формує інтерес з боку зовнішніх інвесторів, очікування яких базуються на здатності підприємства до безперервного саморозвитку.

Тобто, результативність виробничої діяльності є об'єктивним економічним параметром, який відображає рівень успішності функціонування підприємства завдяки раціональному розподілу його ресурсного потенціалу. Як слушно зазначає в цьому контексті Погорелова Т.О., що «важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства» [20]. При цьому, ефективність

від реалізації новацій чи модернізації технологій на конкретних етапах створення продукту може набувати різноманітних форм вираження.

В науковій літературі виокремлюють різні підходи до класифікації видів ефективності. Основними критеріями поділу є: за сферою застосування, відповідно до об'єктів визначення, за призначенням та методами розрахунку. Результати наукового пошуку систематизуємо у формі таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація видів ефективності та способи їх застосування

Ознаки класифікації	Види ефективності	Способи застосування класифікацій
За видами економічної діяльності	1) сільського господарства; 2) транспорту і зв'язку; 3) промисловості; 4) будівництва; 5) гуртової та роздрібної торгівлі; 6) інші	Формування державного бюджету, галузевих стратегій, програм та планів
За елементами виникнення	1) соціальна; 2) психологічна; 3) економічна; 4) природно-екологічна; 5) політична; 6) правова	Виявлення характеру причин виникнення проблем у соціально-економічній системі
За видами залучених ресурсів	1) інформаційна; 2) енергетична; 3) фінансова; 4) матеріальна; 5) трудова	Формування цілей, планів розподілу ресурсів, логістичних схем
Часова спрямованість	1) минула (наявна), 2) майбутня (прогнозована)	Оцінювання реальної інвестиційної привабливості та вартості підприємства
За рівнем	Висока, достатня, недостатня (низька)	Розроблення мірил та меж оцінювання
За способом виявлення	1) явна (виявлена на основі відмінностей); 2) прихована (виявлена у ході порівняння з іншими суб'єктами та рівнем тінізації)	Встановлення номінального та реального рівня ефективності
За місцем виникнення	1) менеджменту: - керівника, - управлінського підрозділу, - рівня управління; 2) організації: - робочого місця, - виробничої ділянки, - цеху, - виробничої одиниці; 3) об'єднання підприємств, 4) галузі, 5) регіону, 6) національної економіки, 7) світової економіки	Створення перспективних планів розвитку країни, використання міжнародними організаціями, визначення рівня винагороди менеджменту, розроблення порівняльних показників ефективності робочих місць, підрозділів, організацій, галузей, країн тощо

Примітка. Наведено за [20].

Формування дієвої системи моніторингу потребує науково обґрунтованих показників оцінювання. Еволюція теоретичних підходів до оцінки ефективності управління пройшла шлях від класичних шкіл, що робили

акцент на мінімізацію витрат та хронометраж праці до сучасних концепцій вартісно-орієнтованого менеджменту. У сучасних умовах ефективність менеджменту некоректно вимірювати лише поточними бухгалтерськими показниками прибутку. Ефективне управління визначається здатністю менеджменту генерувати довгострокову вартість підприємства, забезпечувати його адаптивність до перманентних змін макроекономічного середовища та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Систему показників ефективності менеджменту структурують за такими класифікаційними ознаками:

- по-перше, за формою вираження та специфікою вимірювання: кількісні показники, що мають чітке числове та грошове вираження (абсолютні та відносні) та якісні (дескриптивні) показники, які базуються на методах експертних оцінок, соціологічних дослідженнях та анкетуванні;
- по-друге, за об'єктом спрямованості та локалізації;
- по-третє, показники ефекту виробничо-господарської діяльності, що відображають кінцевий результат роботи підприємства (рис.1.1) [10, С.62].

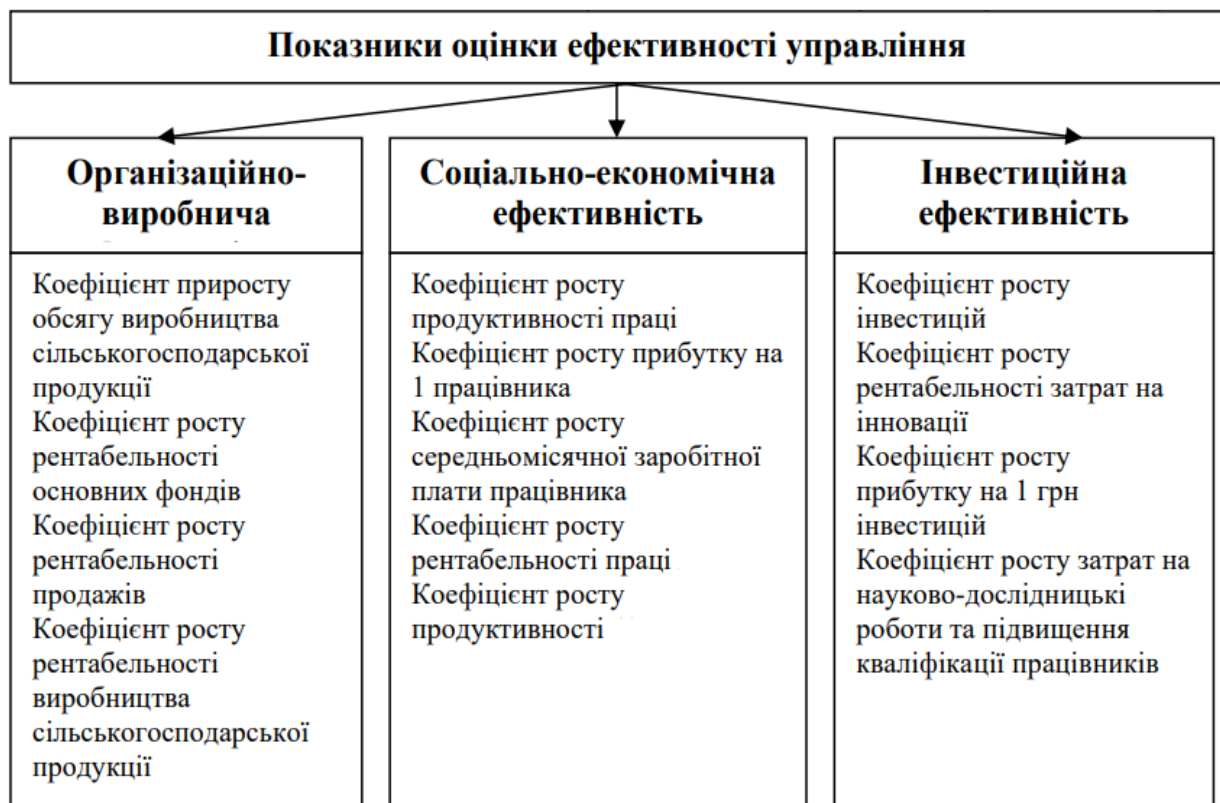


Рис.1.1. Показники оцінки ефективності управління

Примітка. Наведено за [10, С.62]

Детальніший опис показників ефективності менеджменту наведено в табл.1.3.

Таблиця 1.3

Система показників ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	ефективності праці	ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції. Виробництво продукції на 1 грн. витрат. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці Собівартість. Рентабельність. Прибуток.	Темпи росту продуктивності праці. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. Економія чисельності працівників. Зниження трудомісткості виробів.	Фондовіддача. Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

Примітка. Узагальнено на основі [10;11;13].

Загалом, показники моніторингу ефективності менеджменту охолюють систему показників, що характеризують стан як внутрішнього, та і зовнішнього середовища. Зокрема, внутрішнє середовище включає всі процеси виробничо-господарської діяльності підприємства, пов'язані з виробництвом та збутом продукції (послуг). У цьому контексті фахівці зазначають що «проведення кон'юнктурних досліджень пов'язані з аналізом та прогнозуванням макроекономічної ситуації на ринку, виявленням загальноєкономічних тенденцій розвитку, тому саме вони надають можливість своєчасно і ефективно розробити заходи та стратегії з метою усунення наявних чи можливих диспропорцій розвитку і т. д. Важливо зазначити, що для прийняття

ефективних управлінських рішень менеджеру важливо володіти інформацією щодо усталених ринкових тенденцій, а також щодо факторів, які впливають на стан попиту і пропозиції на ринку» [36, С.200].

Система індикаторів (показників), яка включає показники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, які характеризують його фінансово-економічну діяльність та поведінку на ринку, та джерела отримання інформації формують бази даних, що використовуються для формування сценаріїв розвитку діяльності підприємства за різними напрямками (Рис. 1. 2).

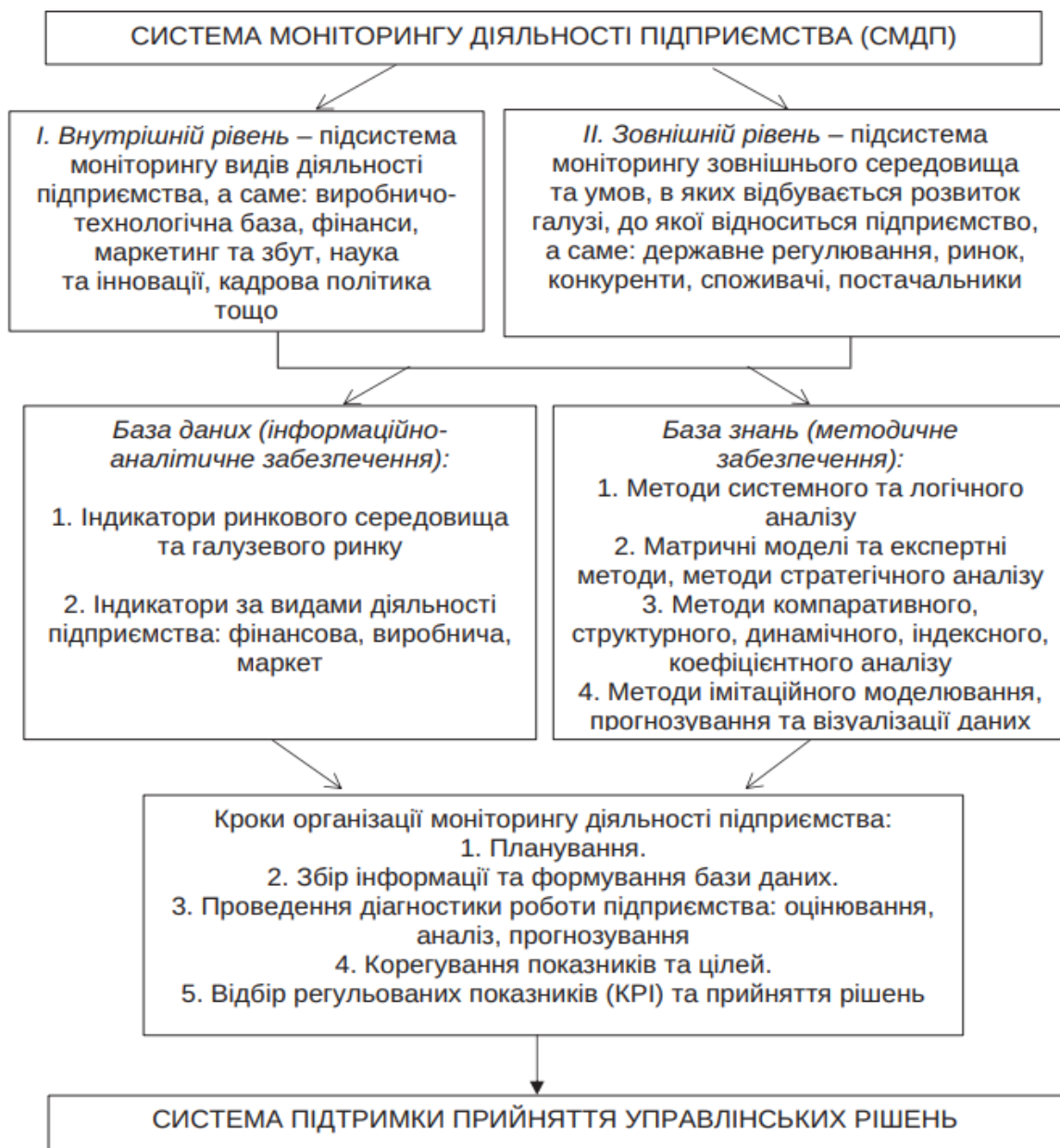


Рис.1.2. Складові системи моніторингу підприємства

Примітка. Наведено за[1].

Алгоритм моніторингу охоплює декілька послідовних етапів:

I. Організаційно-методологічний етап. На цьому етапі визначаються цілі, окреслюються рамки дослідження та розподіляються обов'язки між виконавцями. Фахівці фіксують поточний стан керованої системи, збирають та систематизують дані про роботу лікарні за конкретний період. Це створює надійну базу для наступних наукових і практичних розробок.

II. Діагностичний етап. Спрямований на первинну обробку зібраної інформації, експрес-оцінку ключових показників та проектів. На цьому кроці реальні результати діяльності порівнюють із базовими (плановими) орієнтирами.

III. Розрахунково-аналітичний етап. Спрямований на первинну обробку зібраної інформації, експрес-оцінку ключових показників та проектів. На цьому кроці реальні результати діяльності порівнюють із базовими (плановими) орієнтирами.

IV. Прогностичний етап. Орієнтований на вивчення та моделювання головних тенденцій розвитку ринку.

V. Етап формування управлінських рішень. На основі аналітичних звітів керівництво формує перелік коригувальних заходів і стратегій. Вони необхідні для підтримки фінансової та операційної стійкості організації.

Якщо під час спостереження виявляються критичні розбіжності між планом і фактом, які загрожують установі, адміністрація має негайно змінити поточну стратегію через офіційні накази та розпорядження.

Результати моніторингу слугують основою для подальшого аудиту, ретроспективного аналізу, оцінювання роботи штату та створення нових управлінських моделей.

Методика постійного контролю за діяльністю підприємства дозволяє вчасно помічати негативні тренди й оперативно переналаштовувати робочі процеси. Це забезпечує високу якість адміністрування та збереження конкурентних переваг на ринку, що постійно змінюється.

Моніторинг ефективності показників менеджменту дозволяє зібрати інформаційну базу, яка використовується для:

- всебічного аналізу поточного розвитку та операційних умов компанії;
- визначення ефективності та доцільності використання наявних активів і матеріалів;
- виявлення слабких місць у системі управління та розробки планів щодо їх усунення;
- оптимізації робочого часу та контролю термінів виконання завдань персоналом;
- вивчення та запозичення найкращих практик і успішного досвіду інших підприємств.

Методологія моніторингу ефективності менеджменту базується на принципах системності, безперервності та релевантності інформації. Серед сучасних аналітичних інструментів менеджменту ключове місце посідають система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC), ключові показники ефективності (Key Performance Indicators - KPI) та управління за цілями (Management by Objectives - MBO) й OKR (Objectives and Key Results) [38;39].

Так, система збалансованих показників є інструментом стратегічного управління, що трансформує місію та стратегію підприємства у систему взаємопов'язаних індикаторів. Методологія BSC передбачає декомпозицію цілей за такими напрямками, як: «Фінанси», «Маркетинг та клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», а також «Навчання та розвиток (персонал)». Головна наукова цінність BSC полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між розвитком компетенцій кадрів та кінцевим фінансовим результатом компанії [41].

Ключові показники ефективності, що є системою кількісно вимірних індикаторів, що призначаються для оцінки результативності діяльності окремих структурних підрозділів та конкретних посадових осіб. Моніторинг KPI

дозволяє оперативно виявляти відхилення фактичних параметрів від планових нормативів (так званий Management by Exception - управління за відхиленнями) [37].

Управління за цілями та OKR включає гнучкі методології, спрямовані на синхронізацію індивідуальних цілей працівників із глобальними стратегічними векторами підприємства, що забезпечує високу швидкість реагування на ринкові тренди.

Таким чином, теоретико-методичний базис моніторингу ефективності менеджменту є комплексною системою, що трансформує теоретичні положення в дієвий управлінський механізм. Його практичне впровадження забезпечує організацію необхідною інформаційною базою для оперативного коригування управлінських рішень, мінімізації ризиків та досягнення запланованих результатів

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СКЛОРЕСУРС»

2.1. Аналіз організаційно-економічних засад моніторингу ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс»

Аналіз системи моніторингу показників ефективності менеджменту є важливою складовою діяльності підприємства, оскільки воно дозволяє встановити реальний стан і якість управління підприємства. Проведення такого аналізу дає змогу з'ясувати, наскільки діючі інструменти контролю, збору та обробки інформації відповідають сучасним масштабам бізнесу та вимогам ринкового середовища. Систематичне оцінювання моніторингової діяльності допомагає виявити структурні деформації, інформаційні розриви між підрозділами, а також ступінь відповідності фактичних результатів стратегічним цілям організації. Це створює надійне підґрунтя для локалізації управлінських проблем і визначення слабких місць, які гальмують загальний розвиток компанії.

Доцільність детального вивчення та оцінки метрик менеджменту обумовлена необхідністю переходу від простої фіксації минулих показників до превентивного антикризового управління. Якісно проведена діагностика дозволяє визначити рівень збалансованості кількісних та якісних індикаторів, оцінити швидкість реагування керівництва на відхилення від плану, а також перевірити об'єктивність використовуваних методик розрахунку. Отримані аналітичні висновки слугують аргументованим базисом для всієї системи менеджменту, оптимізації витрат і підвищення загальної рентабельності. Аналіз та оцінка моніторингу показників ефективності менеджменту формує логічний місток від констатації поточного стану підприємства до розробки прикладних рекомендацій щодо його модернізації.

Дослідження в цій роботі проведемо на базі ТОВ «Скоресурс», що знаходиться у м.Дубно Рівненської області. Підприємство зареєстроване 18.10.2006р. та функціонує на ринку близько 20 років [15].

Основними видами діяльності ТОВ «Склоресурс» є:

- 23.12 Формування й оброблення листового скла
- 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
- 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
- 35.14 Торгівля електроенергією
- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту [16].

Систему управління досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як високоефективну, фінансово стійку та капіталомістку модель бізнесу з високим рівнем автоматизації виробництва.

Аналізуючи систему управління досліджуваного підприємства на основі інформації про його діяльність, можна відмітити оптимальне навантаження на менеджмент, так як «чисельність персоналу становить 258 працівників, а компанія генерує понад мільярд гривень доходу» [31], що свідчить про високу автоматизацію ліній обробки скла та низьку питому вагу ручної праці. Один співробітник генерує близько 4189 тис. грн. доходу на рік, що вказує на точковий, жорсткий контроль продуктивності та високу кваліфікацію кадрів.

Організаційна структура ТОВ «Склоресурс» побудована за лінійно-функціональним типом із чітким розподілом повноважень між топ-

менеджментом (директор Олександр Кірічук) та керівниками виробничих і комерційних підрозділів [16].

Доходи підприємства склали 1 080 810 тис. грн., продемонструвавши зростання на 28.01% порівняно з минулим роком (рис.2.1).

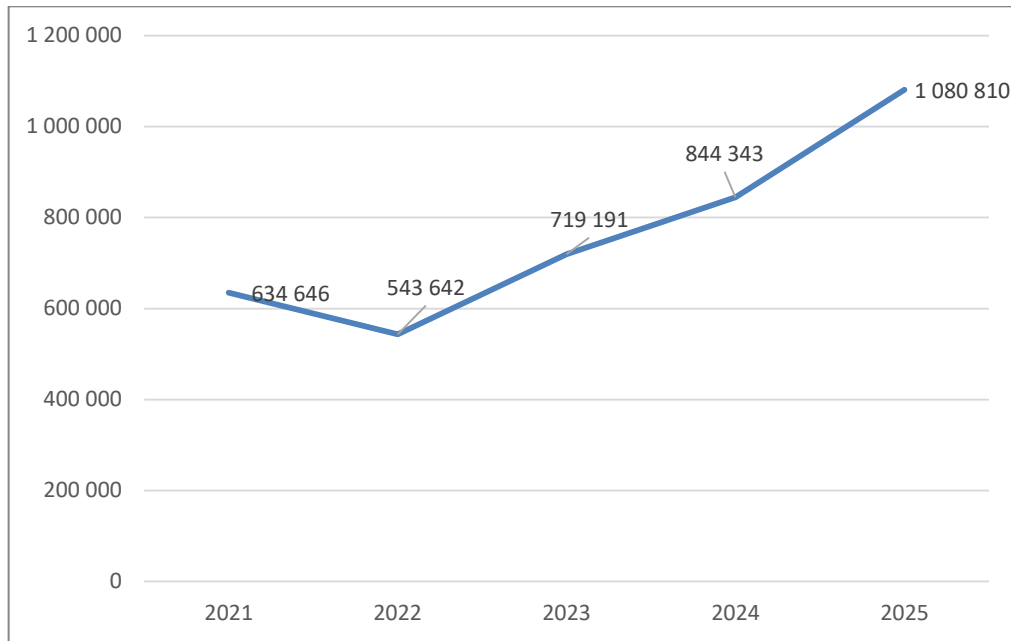


Рис. 2.1. Дохід ТОВ «Склоресурс» у динаміці 2021-2025рр.

Примітка. Побудовано на основі даних фінансової звітності (Додаток А-Д).

Показники дохідності підприємства є свідченням успішності маркетингової стратегії, розширення клієнтської бази та ефективного управління збутом. Вказане дозволяє стверджувати, що система операційного управління здатна гнучко нарощувати обсяги виробництва у відповідь на будівельний та інфраструктурний попит.

Аналіз показників фінансової звітності підприємства у динаміці 2021-2025 рр. дозволяє зробити відповідні висновки. В першу чергу варто відмітити загальне зміцнення фінансового стану компанії, поступове нарощення масштабів діяльності та покращення результативності роботи після кризового періоду 2022 року. Динаміка основних фінансово-економічних показників демонструє, що підприємство змогло адаптуватися до складних економічних умов та перейти до етапу активного розвитку (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Склоресурс» у динаміці 2021-2025рр.

№	Показник	Значення показника за роками				
		2021 р	2022 р	2023 р	2024 р	2025 р
1	Чисельність персоналу	278	278	249	256	258
2	Дохід (тис грн)	634 646	543 642	719 191	844 343	1 080 810
3	Чистий прибуток (тис	53 714	26 364	70 199	88 182	95 031
4	Активи (тис грн)	647 402	535 446	641 007	685 336	890 844
5	Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	12 969	364	1 758	3 296	55 610
6	Довгострокові зобов'язання (тис грн)	83 046	51 669	27 236	60 034	115 225
7	Поточні зобов'язання (тис грн)	398 798	291 855	401 759	325 089	380 375
8	Власний капітал (тис грн)	165 558	191 922	212 012	300 213	395 244

Примітка. Побудовано на онові даних фінансової звітності (Додаток А-Д)

Так, у 2021 році підприємство працювало зі стабільними фінансовими результатами, а саме - дохід становив 634 646 тис. грн., а чистий прибуток - 53 714 тис. грн. При цьому активи досягали 647402 тис. грн., а структура капіталу характеризувалася значною часткою поточних зобов'язань, які перевищували власний капітал більш ніж у два рази. Це свідчило про суттєву залежність підприємства від залучених короткострокових ресурсів. Водночас рівень прибутковості був достатнім для підтримання фінансової стійкості.

Як свідчать дані таблиці (див.табл.2.1) 2022 рік став для підприємства кризовим. Дохід скоротився до 543642 тис. грн., тобто майже на 14,3 % порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток зменшився більш ніж удвічі - до 26364 тис. грн. Скорочення активів до 535446 тис. грн. також свідчить про зменшення масштабів діяльності та можливе зниження інвестиційної активності. Особливо негативним сигналом стало різке скорочення грошових коштів та їх еквівалентів із 12969 тис. грн. до лише 364 тис. грн., що вказувало на суттєве погіршення ліквідності та нестачу вільних фінансових ресурсів. Водночас підприємству вдалося скоротити як довгострокові, так і поточні

зобов'язання, що частково знизило боргове навантаження. Незважаючи на складний період, власний капітал продовжив зростати, що свідчить про збереження позитивного фінансового результату та певний запас фінансової стійкості.

У 2023 році спостерігається активізація діяльності підприємства. Дохід зріс до 719191 тис. грн., перевищивши рівень 2021 року. Чистий прибуток також суттєво збільшився - до 70199 тис. грн., що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та покращення рентабельності. Активи підприємства повернулися до рівня понад 641 млн. грн., а власний капітал зріс до 212012 тис. грн. Разом із цим у підприємства зросли поточні зобов'язання до 401759 тис. грн, що може свідчити про активізацію господарської діяльності за рахунок короткострокового фінансування. Грошові кошти залишалися на низькому рівні, хоча й дещо зросли порівняно з 2022 роком.

У 2024 році позитивна тенденція продовжилася. Дохід підприємства зріс до 844343 тис. грн., а чистий прибуток до 88182 тис. грн. [32]. Тобто відбулось стабільне зростання обсягів реалізації та покращення фінансових результатів. Особливо важливим є суттєве збільшення власного капіталу до 300213 тис. грн., що говорить про накопичення внутрішніх фінансових ресурсів та підвищення фінансової незалежності підприємства. Поточні зобов'язання скоротилися до 325089 тис. грн., що позитивно вплинуло на структуру балансу та знизило ризик втрати платоспроможності. При цьому обсяг довгострокових зобов'язань зріс більш ніж удвічі порівняно з 2023 роком. Зростання грошових коштів до 3296 тис. грн. зумовило поступове покращення ліквідності.

Найкращі результати підприємство продемонструвало у 2025 році. Дохід перевищив 1 млрд. грн. і становив 1080810 тис. грн. [32], що є приростом майже на 71 % порівняно з 2021 роком. Чистий прибуток також досяг максимального значення - 95031 тис. грн. Вважаємо, що такий результат є можливим за умови ефективного використання ресурсів, стабільного зростання ринку збуту та успішної адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Активи підприємства збільшилися до 890844 тис. грн., що вказує на значне розширення

масштабів діяльності та накопичення ресурсного потенціалу. Особливо позитивним є різке збільшення грошових коштів та їх еквівалентів до 55610 тис. грн. Власний капітал зріс до 395244 тис. грн., тобто майже у 2,4 рази порівняно з 2021 роком. Це говорить про зміцнення фінансової незалежності. Разом із цим зросли і довгострокові зобов'язання до 115225 тис. грн., що може бути пов'язано з реалізацією стратегічних інвестиційних програм або модернізацією діяльності.

Аналіз чисельності персоналу показує відносну стабільність кадрового складу підприємства. У динаміці 2021-2022 рр. кількість працівників залишалася незмінною - 278 осіб, однак у 2023 році відбулося скорочення до 249 осіб (рис.2.2).

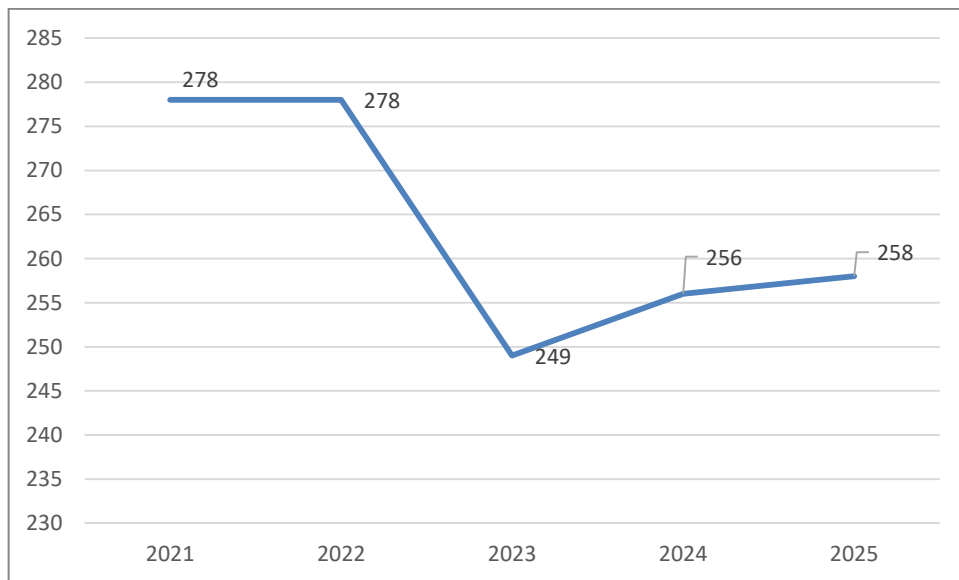


Рис.2.2. Чисельність персоналу ТОВ «Склоресурс» у динаміці 2021-2025рр.

Примітка. Побудовано на онові даних фінансової звітності (Додаток А-Д).

Вважаємо, що вказане могло бути наслідком оптимізації витрат або підвищення автоматизації процесів. У 2024 - 2025 рр. чисельність персоналу поступово збільшувалася, що свідчить про стабілізацію діяльності та потребу у додаткових трудових ресурсах через розширення обсягів роботи. При цьому зростання доходу відбувалося швидше, ніж збільшення кількості працівників, що свідчить про підвищення продуктивності праці.

Аналізуючи витрати підприємства у 2025р. можна зробити висновки про те, що 74% витрат припадає на матеріальні витрати, 10% - інші операційні витрати, 9% витрат - витрати на оплату праці (рис.2.3).

Тобто структура операційних витрат ТОВ «Склоресурс» за 2024-2025 роки свідчить про інтенсивне розширення виробництва зі збереженням матеріаломісткого характеру бізнесу, де матеріальні витрати стабільно формують близько 74% усіх операційних видатків.

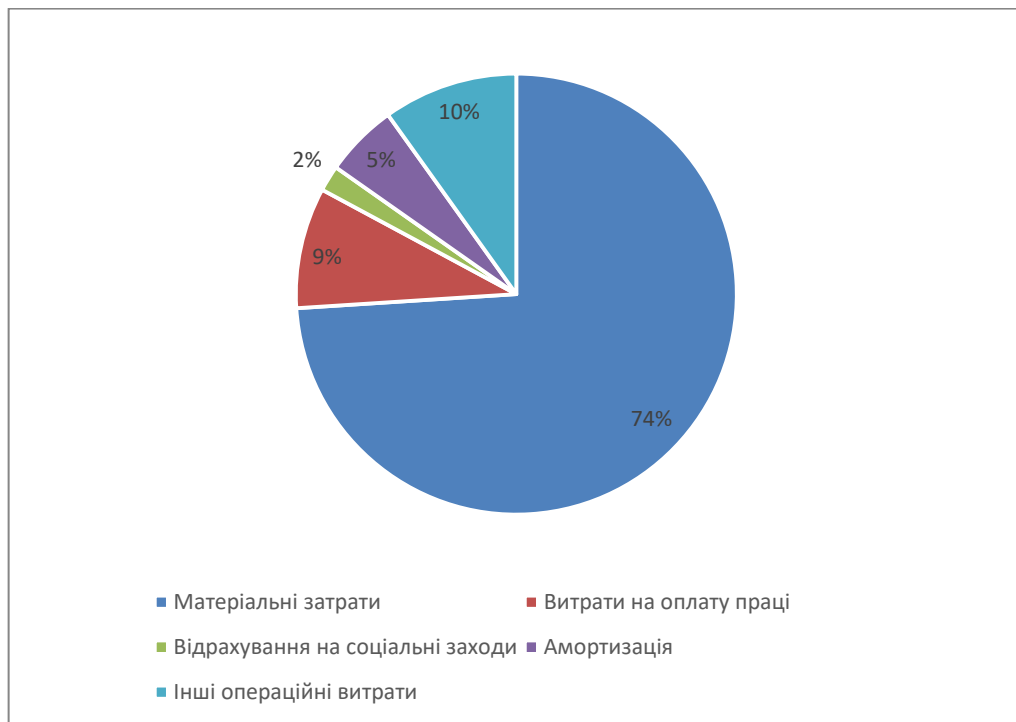


Рис.2.3. Структура операційних витрат ТОВ «Склоресурс» у 2025р.

Примітка. Побудовано на основі даних фінансової звітності (Додаток А).

Нижче наведено зведені результати горизонтального та вертикального аналізу витрат на основі даних фінансової звітності досліджуваного підприємства (табл.2.2).

Загалом підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку. Після спаду у 2022 році компанія змогла не лише відновити свої позиції, а й значно покращити фінансові результати завдяки ефективному управлінню ресурсами та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища (див табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Склоресурс» у 2024-2025 рр.

№ з/п	Елемент операційних витрат	Значення показника				Абсолют на зміна, тис. грн.	Темп приросту , %	Зміна частки, в.п.
		2024 р.		2025 р.				
		тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %			
1	Матеріальні затрати	620643	73,72%	805046	73,98%	184403	29,71%	0,26
2	Витрати на оплату праці	67911	8,07%	96514	8,87%	28603	42,12%	0,8
3	Відрахування на соц. заходи	14743	1,75%	20654	1,90%	5911	40,09%	0,15
4	Амортизація	63561	7,55%	58366	5,36%	-5195	-8,17%	-2,19
5	Інші операційні витрати	75049	8,91%	107607	9,89%	32558	43,38%	0,98
6	Разом	841907	100,00%	1088187	100,00 %	246280	29,25%	0

Примітка. Побудовано на онові даних фінансової звітності підприємства (Додаток А).

Узагальнюючи результати проведеного аналізу можна виокремити сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Склоресурс».

Так, до сильних сторін підприємства можна віднести стабільне зростання доходу та прибутку, значне збільшення власного капіталу, покращення ліквідності у 2025 році, підвищення продуктивності праці та загальне зміцнення фінансової стійкості. Позитивним фактором також є здатність підприємства швидко відновитися після кризового періоду та забезпечити довгострокове зростання.

Слабкими сторонами залишаються значна залежність від позикового капіталу, особливо поточних зобов'язань, а також нестабільність рівня ліквідності у 2022 - 2024 рр. Крім того, зростання довгострокових зобов'язань у 2024 - 2025 рр. може створювати додаткове фінансове навантаження в майбутньому, якщо залучені ресурси не забезпечать достатньої віддачі.

2.2. Оцінка ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс»

Оцінка ефективності менеджменту є аналітичною базою для аналізу діяльності підприємства та формування відповідних альтернатив управлінських рішень. Оцінка ефективності менеджменту передбачає детальний збір та верифікацію первинних даних, включаючи фінансову звітність, внутрішню документацію компанії та результати опитувань персоналу. Менеджери оцінюють чіткість організаційної структури, якість комунікаційних каналів між підрозділами підприємства та ступінь досягнення його стратегічних цілей у сфері виробництва й переробки скла.

Крім того, оцінка ефективності менеджменту охоплює визначення ключових показників ефективності та аналіз відповідності управлінських рішень поточним ринковим умовам, що дає змогу виявити приховані ризики, локалізувати «вузькі місця» в управлінні та сформуванню об'єктивного базису для подальшого глибокого фінансово-економічного аналізу компанії.

Оцінювання проведемо за чотирма групами індикаторів, а саме:

- 1) показники ліквідності, що визначають спроможність погашати борги у короткостроковій перспективі (коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності);
- 2) параметри фінансової стійкості, які відображають структуру капіталу та рівень залежності від кредиторів (коефіцієнти автономії та заборгованості);
- 3) коефіцієнти рентабельності, що ілюструють прибутковість діяльності (віддача від активів ROA, ефективність власного капіталу ROE та чиста маржа);
- 4) показники ділової активності, які характеризують швидкість обороту ресурсів (оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості, запасів, а також сукупних активів). Методику обчислення цих показників систематизовано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Методика оцінювання показників фінансової ефективності

№з/п	Показники	Методика розрахунку
1	Показники ліквідності	
1.1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$ГК/ПЗ=1165(\Phi 1)/1695(\Phi 1)$ рядок 1160+1165/ рядок 1695
1.2	Коефіцієнт критичної ліквідності	$(ОА-Запаси)/ПЗ=$ $(1195(\Phi 1)-1100(\Phi 1)/1695(\Phi 1))$
1.3	Коефіцієнт покриття, (загальної ліквідності)	$ОА/ПА=1195(\Phi 1)/1695(\Phi 1)$
2.	Показники фінансової стійкості	
2.1	Коефіцієнт фінансової незалежності	$(ВК/А=1495(\Phi 1)/1300(\Phi 1))$
2.2	Коефіцієнт загальної заборгованості (або фін. залежності)	$(ПК/А=(А-ВК)/А=(1300(\Phi 1)-$ $1495(\Phi 1))/1300(\Phi 1))$
2.3	Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань	$(ДЗ/ВК=1595(\Phi 1)/1495(\Phi 1))$
2.4	Коефіцієнт маневреності капіталу (левериджу)	$(ОА/ВК=1195(\Phi 1)/1495(\Phi 1))$
3	Показники ділової активності	
3.1	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$(ЧД/(ДЗпоч.+ДЗкін.)/2=2000(\Phi 2)/(1125п.$ $(\Phi 1)+1125к.(\Phi 1))/2$
3.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$(СРП/(КЗп.+КЗк.)2=2050(\Phi 2)/(1615(\Phi 1)+$ $1615к.(\Phi 1)/2)$
4	Показники, які використовують для визначення імовірного банкрутства на підприємстві	
4.1	Коефіцієнт поточної платоспроможності	$L_n=(Дфi+Кфi+Іфi+Гк)-ПЗ$ $= (1030(\Phi 1)+1160(\Phi 1)+1035(\Phi 1)+1165(\Phi 1)-1695(\Phi 1))$
4.2	Коефіцієнт покриття	$ОА/ПЗ=1195(\Phi 1)/1695(\Phi 1)$
4.3	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	$(ВК-НА)/ОА=(1495(\Phi 1)-$ $1095(\Phi 1))/1195(\Phi 1)$

Примітка: наведено за [19;25;28].

Оцінюватимемо показники ефективності ТОВ «Склоресурс» за наступним алгоритмом:

1. Збір інформації, що міститься у фінансовій документації підприємства.
2. Розрахунок коефіцієнтів за поточний та попередні роки.
3. Порівняння значень показників для виявлення динаміки.
4. Інтерпретація результатів, та формування висновків і рекомендацій.

Розрахункові значення показників фінансової ефективності ТОВ «Склоресурс» подамо у формі табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахункові значення показників фінансової ефективності ТОВ
«Склоресурс» у динаміці 2021-2025рр.**

№ з/п	Показник	Значення показника за роками				
		2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,92	0,88	1,00	1,40	1,28
2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,00	0,00	0,01	0,15
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,65	0,47	0,67	0,98	0,91
4	Коефіцієнт автономії	0,26	0,36	0,33	0,44	0,44
5	Рентабельність активів (ROA)	0,08	0,05	0,11	0,13	0,11
6	Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,39	0,15	0,35	0,34	0,27
7	Чиста маржа	0,08	0,05	0,10	0,10	0,09
8	Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	0,59	0,69	0,89	1,31	0,98
9	Коефіцієнт заборгованості	0,62	0,55	0,63	0,47	0,43

Примітка. Побудовано на онові даних фінансової звітності (Додаток А).

Аналіз показників ефективності ТОВ «Склоресурс» за 2021 - 2025 роки свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства, покращення результативності діяльності та підвищення його конкурентних позицій на регіональному й місцевому рівнях. Динаміка коефіцієнтів демонструє, що підприємство пройшло через період фінансової нестабільності у 2022 році, після чого змогло забезпечити стійке відновлення та зростання ефективності.

Показники ліквідності свідчать про поступове покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2021 році становив 0,92, що було нижчим за нормативне значення 1,0 і свідчило про недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. У 2022 році цей показник знизився до 0,88, що відображало погіршення платоспроможності в умовах кризового періоду. Починаючи з 2023 року ситуація поступово стабілізувалася: коефіцієнт досяг 1,00, а у 2024 році зріс до 1,40, що свідчило про формування достатнього запасу оборотних активів для покриття короткострокових боргів. У 2025 році коефіцієнт дещо знизився до 1,28, однак залишився на прийнятному рівні, що характеризує підприємство як фінансово стійке у короткостроковому періоді.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом більшої частини аналізованого періоду залишався критично низьким. У 2021 році він становив лише 0,03, а у 2022 - 2023 рр. фактично дорівнював 0,00. Це означало, що підприємство майже не мало достатнього обсягу найбільш ліквідних активів для негайного погашення поточних зобов'язань. У 2024 році показник зріс до 0,01, а у 2025 році - до 0,15. Незважаючи на позитивну динаміку, значення все ще нижче рекомендованого рівня 0,20 - 0,25, що свідчить про збереження певних ризиків ліквідності та залежність підприємства від стабільності грошових потоків.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонстрував покращення. У 2021 році він становив 0,65, у 2022 році - 0,47, що вказувало на нестачу швидколіквідних активів для покриття поточних зобов'язань без реалізації запасів. У 2023 році показник зріс до 0,67, а у 2024 році майже досяг нормативного рівня 0,98. У 2025 році коефіцієнт дещо знизився до 0,91, однак залишився близьким до оптимального значення. Це свідчить про значне покращення структури оборотних активів та підвищення фінансової гнучкості підприємства.

Аналіз фінансової стійкості показує поступове зміцнення незалежності підприємства від позикового капіталу. Коефіцієнт автономії у 2021 році становив 0,26, тобто лише 26 % активів формувалися за рахунок власного

капіталу. Це свідчило про високий рівень залежності від зовнішнього фінансування. У 2022 році показник зріс до 0,36, однак у 2023 році дещо знизився до 0,33. Найбільш позитивна динаміка спостерігалася у 2024 - 2025 роках, коли коефіцієнт досяг 0,44. Це означає, що майже половина активів підприємства фінансувалася власними ресурсами, що суттєво підвищує фінансову стійкість та знижує ризик втрати платоспроможності.

Коефіцієнт заборгованості, навпаки, демонструє тенденцію до зменшення. У 2021 році він становив 0,62, а у 2023 році навіть зріс до 0,63, що свідчило про значну частку позикових коштів у структурі капіталу. Проте у 2024 році показник скоротився до 0,47, а у 2025 році - до 0,43. Це є позитивним сигналом, оскільки підприємство поступово зменшує боргове навантаження та підвищує рівень фінансової незалежності.

Показники рентабельності свідчать про високу ефективність діяльності ТОВ «Склоресурс». Рентабельність активів (ROA) у 2021 році становила 0,08, тобто кожна гривня активів приносила 8 копійок чистого прибутку. У 2022 році через кризові явища показник знизився до 0,05, однак уже у 2023 році зріс до 0,11, а у 2024 році - до 0,13. Це є тенденцією підвищення ефективності використання майна підприємства. У 2025 році показник дещо знизився до 0,11, однак залишився на високому рівні.

Рентабельність власного капіталу (ROE) характеризує ефективність використання коштів власників підприємства. У 2021 році показник становив 0,39, тобто власний капітал генерував 39 % прибутковості. У 2022 році рентабельність знизилася до 0,15 через скорочення прибутку, однак у 2023 році вона знову зросла до 0,35, а у 2024 році становила 0,34. У 2025 році показник дещо зменшився до 0,27, що може бути пов'язано зі значним збільшенням власного капіталу. Незважаючи на це, рівень рентабельності залишається високим і свідчить про ефективне використання інвестицій власників.

Чиста маржа підприємства також підтверджує стабільну прибутковість діяльності. У 2021 році вона становила 0,08, у 2022 році - 0,05, а у 2023–2024 роках зросла до 0,10. Це означає, що підприємство отримувало близько 10

копійок чистого прибутку з кожної гривні доходу. У 2025 році показник незначно знизився до 0,09, однак залишився на високому рівні, що свідчить про ефективний контроль витрат та стабільну операційну діяльність.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом демонструє суттєве покращення структури фінансування активів. У 2021 році показник становив 0,59, тобто власного капіталу не вистачало для повного покриття необоротних активів. У 2024 році коефіцієнт зріс до 1,31, що означало повне фінансування необоротних активів власними ресурсами та наявність частини власного капіталу для фінансування оборотних активів. У 2025 році показник дещо знизився до 0,98, однак залишився близьким до оптимального значення, що свідчить про загалом стабільну структуру капіталу.

Аналіз позицій підприємства у регіоні свідчить про зміцнення його конкурентоспроможності. Частка доходу ТОВ «Склоресурс» у регіоні у 2021 році становила 0,41 %, після чого у 2022 році знизилася до 0,33 %. Проте у 2023 - 2025 роках спостерігалось стабільне зростання до 0,44 %. Одночасно покращувалися рейтингові позиції підприємства серед компаній регіону. Так, якщо у 2023 році підприємство займало 45 місце серед 8567 компаній, то у 2025 році вже 37 місце серед 10736 підприємств [21]. Це свідчить про посилення ринкових позицій та зростання масштабів діяльності швидшими темпами, ніж у більшості конкурентів.

Також відзначимо, що для оцінки ефективності менеджменту ТОВ «Склоресурс» доцільно проаналізувати не лише показники фінансової ефективності, а й показники операційної, виробничої, інвестиційної та управлінської ефективності. Такі показники дозволяють визначити, наскільки ефективно керівництво використовує ресурси підприємства, управляє витратами, активами, персоналом та забезпечує розвиток компанії.

Одним із показників ефективності менеджменту є продуктивність використання активів, яка визначається через коефіцієнт оборотності активів. Для розрахунку використовується співвідношення чистого доходу до середньої вартості активів:

$$\text{Оборотність активів} = \frac{1\,080\,810}{\frac{685\,336 + 890\,844}{2}} = 1.37 \quad (2.1)$$

Отримане значення 1,37 характеризує, що кожна гривня активів принесла підприємству 1,37 грн. доходу. Це підтверджує про достатньо ефективне використання майна підприємства та активну господарську діяльність. Для виробничого підприємства такий показник є позитивним, оскільки демонструє високий рівень ділової активності менеджменту.

Важливим показником управлінської ефективності є оборотність запасів, яка характеризує швидкість використання виробничих ресурсів:

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{834\,354}{\frac{136\,460 + 142\,070}{2}} = 5.99 \quad (2.2)$$

Розрахункове значення показника 5,99 означає, що запаси підприємства здійснюють майже шість повних оборотів на рік. Це свідчить про ефективну систему управління запасами та відсутність надлишкового накопичення сировини чи готової продукції. Менеджмент підприємства достатньо ефективно контролює виробничі та складські процеси.

Для детальнішої оцінки можна визначити тривалість одного обороту запасів:

$$\text{Тривалість обороту запасів} = \frac{365}{5.99} = 60.9 \quad (2.3)$$

Отже, у середньому запаси перебувають в обороті близько 61 дня. Це є помірним показником для виробничого підприємства та свідчить про достатньо раціональне управління матеріальними ресурсами.

Ефективність роботи менеджменту також можна оцінити через оборотність дебіторської заборгованості:

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = \frac{1\,080\,810}{\frac{272\,785 + 230\,483}{2}} = 4.30 \quad (2.4)$$

Це означає, що підприємство в середньому повертає дебіторську заборгованість 4,3 рази на рік. Відповідно середній строк погашення дебіторської заборгованості становить:

$$\text{Період погашення дебіторської заборгованості} = \frac{365}{4.30} = 84.9 \quad (2.5)$$

Середній термін інкасації дебіторської заборгованості становить близько 85 днів. Це свідчить про наявність значних відстрочок платежів для контрагентів та може вказувати на недостатньо жорстку кредитну політику. Водночас зменшення дебіторської заборгованості за виданими авансами у 2025 році є позитивною ознакою посилення контролю за розрахунками.

Оцінюючи ефективність управління кредиторською заборгованістю, можна визначити коефіцієнт її оборотності:

$$\text{Оборотність кредиторської заборгованості} = \frac{834\,354}{\frac{272\,783 + 341\,196}{2}} = 2.72 \quad (2.6)$$

Результати розрахунку цього показника свідчать, що підприємство погашає кредиторську заборгованість приблизно 2,7 рази на рік. Середній строк погашення становить:

$$\text{Період погашення кредиторської заборгованості} = \frac{365}{2.72} = 134.2 \quad (2.7)$$

Отже, підприємство користується відстрочкою платежів у середньому понад 134 дні. Це свідчить про активне використання комерційного кредиту як джерела фінансування діяльності. Для менеджменту це є вигідним з точки зору підтримання ліквідності, однак надмірне затягування розрахунків може негативно впливати на відносини з постачальниками.

Ефективність управління персоналом можна оцінити через продуктивність праці. За чисельності персоналу 258 осіб у 2025 році дохід на одного працівника становить:

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{1\,080\,810}{258} = 4\,189.2 \quad (2.8)$$

Як показують розрахунки продуктивності, один працівник у середньому забезпечив понад 4,19 млн. грн. доходу на рік. Це є дуже високим показником продуктивності праці та свідчить про ефективну організацію виробничих процесів і належний рівень управління персоналом.

Також доцільно оцінити ефективність витрат на персонал. Частка витрат на оплату праці у доході підприємства становить:

$$\text{Частка витрат на оплату праці} = \frac{96\,514}{1\,080\,810} = 0.089 \quad (2.9)$$

Витрати на оплату праці складають лише 8,9 % доходу підприємства. Для виробничої компанії це є прийнятним показником та свідчить про контрольовану кадрову політику.

Ефективність інвестиційної діяльності менеджменту підтверджується значним зростанням незавершених капітальних інвестицій з 45 804 тис. грн до 136 241 тис. грн та збільшенням основних засобів до 266 873 тис. грн. Це свідчить про активне оновлення виробничої бази та стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток. Одночасно рівень зносу основних засобів знизився:

$$\text{Рівень зносу основних засобів} = \frac{357\,341}{624\,214} = 0.57 \quad (2.10)$$

Значення цього показника означає, що рівень зносу становить 57 %, що є помірним значенням для виробничого підприємства. Зростання первісної вартості основних засобів свідчить про проведення модернізації та оновлення обладнання.

Позитивною ознакою ефективності менеджменту є також суттєве збільшення грошових коштів з 3 296 тис. грн. до 55 610 тис. грн. Це свідчить про покращення управління грошовими потоками, зміцнення ліквідності та формування фінансового резерву підприємства.

Загалом проведений аналіз показників свідчить, що менеджмент ТОВ «Склоресурс» у 2025 році працював достатньо ефективно. Керівництво забезпечило високу оборотність активів і запасів, значне зростання продуктивності праці, ефективне використання виробничих ресурсів та активну інвестиційну діяльність. Підприємство демонструє ознаки стратегічного розвитку через оновлення основних засобів та нарощення виробничого потенціалу.

Водночас певними слабкими аспектами управління залишаються тривалий період погашення дебіторської заборгованості та значна залежність від кредиторського фінансування через великі обсяги авансів, отриманих від покупців. Це може створювати ризики для стабільності грошових потоків у разі

погіршення ринкової ситуації. Незважаючи на це, загальна оцінка ефективності менеджменту є позитивною, оскільки підприємство демонструє стабільне зростання, високий рівень операційної ефективності та здатність до довгострокового розвитку.

Особливо позитивною є динаміка підприємства у межах громади. Частка доходу у громаді у 2021 році становила 10,02 %, у 2022 році скоротилася до 7,74 %, однак у 2025 році вже досягла 14,02 % (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Позиції ТОВ «Склоресурс» у зовнішньому середовищі

Ринкова позиція	Значення показника за роками				
	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Дохід в регіоні</i>					
Частка	0.41%	0.33%	0.36%	0.37%	0.44%
Місце	35 із 4373	43 із 7 612	45 із 8 567	40 із 10 262	37 із 10 736
<i>Дохід у громаді</i>					
Частка	10.02%	7.74%	8.26%	8.50%	14.02%
Місце	3 із 118	4 із 192	4 із 234	4 із 342	2 із 358

Примітка. Наведено за [21].

Результати (див. табл.2.5) свідчать про те, що підприємство забезпечує значну частину економічної активності громади та суттєво посилило свій вплив на локальному рівні. Покращення позиції з 4 місця до 2 місця серед 358 підприємств громади свідчить про високі темпи розвитку та посилення конкурентних переваг.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «Склоресурс» протягом 2021 - 2025 років продемонструвало високу здатність до адаптації, відновлення та розвитку. Після складного 2022 року підприємство змогло значно покращити ліквідність, підвищити прибутковість, зміцнити фінансову стійкість та посилити свої позиції на ринку. Підприємство характеризується ефективним використанням активів і капіталу, стабільною рентабельністю та поступовим

зниженням залежності від позикових коштів. Водночас певним ризиком залишається недостатній рівень абсолютної ліквідності, який свідчить про потребу у подальшому нарощенні грошових резервів для забезпечення максимальної фінансової безпеки.

Підсумовуючи результати проведеного аналізу можна виокремити такі позитивні тренди, як зростання доходу, стабільний чистий прибуток, високий ROE, ефективне масштабування бізнесу, високий рівень операційного управління, належний рівень прибутковості, активний інвестиційний розвиток, покращення ліквідності та капіталізації. Загалом ефективність системи управління можна оцінити як сильний менеджмент із ознаками активної експансії бізнесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «СКЛОРЕСУРС»

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища для ТОВ «Склоресурс» важливо оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. Це безпосередньо залежить від якості системи управління та її належного інформаційного забезпечення. Пошук дієвих шляхів удосконалення та перспективних напрямів підвищення ефективності моніторингу менеджменту є не просто тактичним завданням, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Систематичний перегляд та модернізація існуючих підходів до моніторингу основних показників ефективності менеджменту дозволяє керівництву підприємства трансформувати операційні дані у стратегічні знання, створюючи тим самим надійне інформаційне підґрунтя для превентивного виявлення фінансово-економічних ризиків, оптимізації використання ресурсного потенціалу та швидкої адаптації бізнес-процесів до нових комерційних реалій.

Доцільність оптимізації моніторингу показників ефективності менеджменту у ТОВ «Склоресурс» зумовлена потребою в підвищенні об'єктивності, точності та швидкості ухвалення управлінських рішень на всіх ієрархічних рівнях управління. Традиційні методи аналізу, що зорієнтовані на констатацію минулих результатів є не дієвими сьогодні, коли сучасний бізнес вимагає прогностичного аналізу та гнучких індикаторів ефективності. Модернізація системи оцінювання через інтеграцію сучасних аналітичних технологій, автоматизацію збору даних та чітку класифікацію показників дозволить збалансувати стратегічні цілі компанії з поточними результатами роботи персоналу. У підсумку, формування оновлених напрямів моніторингу виступає головним драйвером успішного розвитку ТОВ «Склоресурс», що мінімізуватиме управлінські помилки, стимулюватиме зростання прибутковості

та зміцнюватиме інвестиційну привабливість підприємства у довгостроковій перспективі.

Першочерговими напрямками удосконалення системи моніторингу показників ефективності в ТОВ «Склоресурс» вбачаємо наступні:

- по-перше, обґрунтування системи КРІ для конкретних менеджерів та відділів для подолання виявлених недоліків;
- по-друге, розробка алгоритму моніторингу, збору та аналізу даних;
- по-третє, впровадження цифрових інструментів для автоматизації моніторингу (CRM, ERP-системи, BI-панелі);
- по-четверте, оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів (прогнозне зростання прибутку, прискорення бізнес-процесів).

Для ТОВ «Склоресурс» в рамках удосконалення моніторингу показників ефективності менеджменту, вважаємо за доцільне, впровадження комплексної системи моніторингу діяльності підприємства та підтримки управлінських рішень, яка об'єднує всі бізнес-процеси компанії в єдину цифрову екосистему. В узагальненому вигляді архітектура цієї системи має включати три основні модулі.

Першим є модуль збору інформації, що функціонує як централізована база даних та агрегує в реальному часі показники з виробничих ліній переробки скла, складів, логістичних маршрутів і фінансових відділів.

Другим має виступати модуль обробки інформації, який формує інтелектуальну базу знань, аналізує технологічні цикли, розраховує точну собівартість та виявляє приховані витрати.

Третім елементом має бути безпосередньо модуль прийняття управлінських рішень, який на основі аналітичного моніторингу надає керівництву інструменти для моделювання бізнес-сценаріїв та мінімізації ризиків.

В такій системі об'єкти виробництва, суб'єкти управління, принципи, функції та засоби моніторингу підпорядковані єдиній меті. Вона має базуватись на законах функціонування промислового підприємства та відображає стійкі

причинно-наслідкові зв'язки між закупівлею листового скла, його обробкою та відвантаженням готових світлопрозорих конструкцій. Схематично це можна представити наступним чином (рис.3.1)

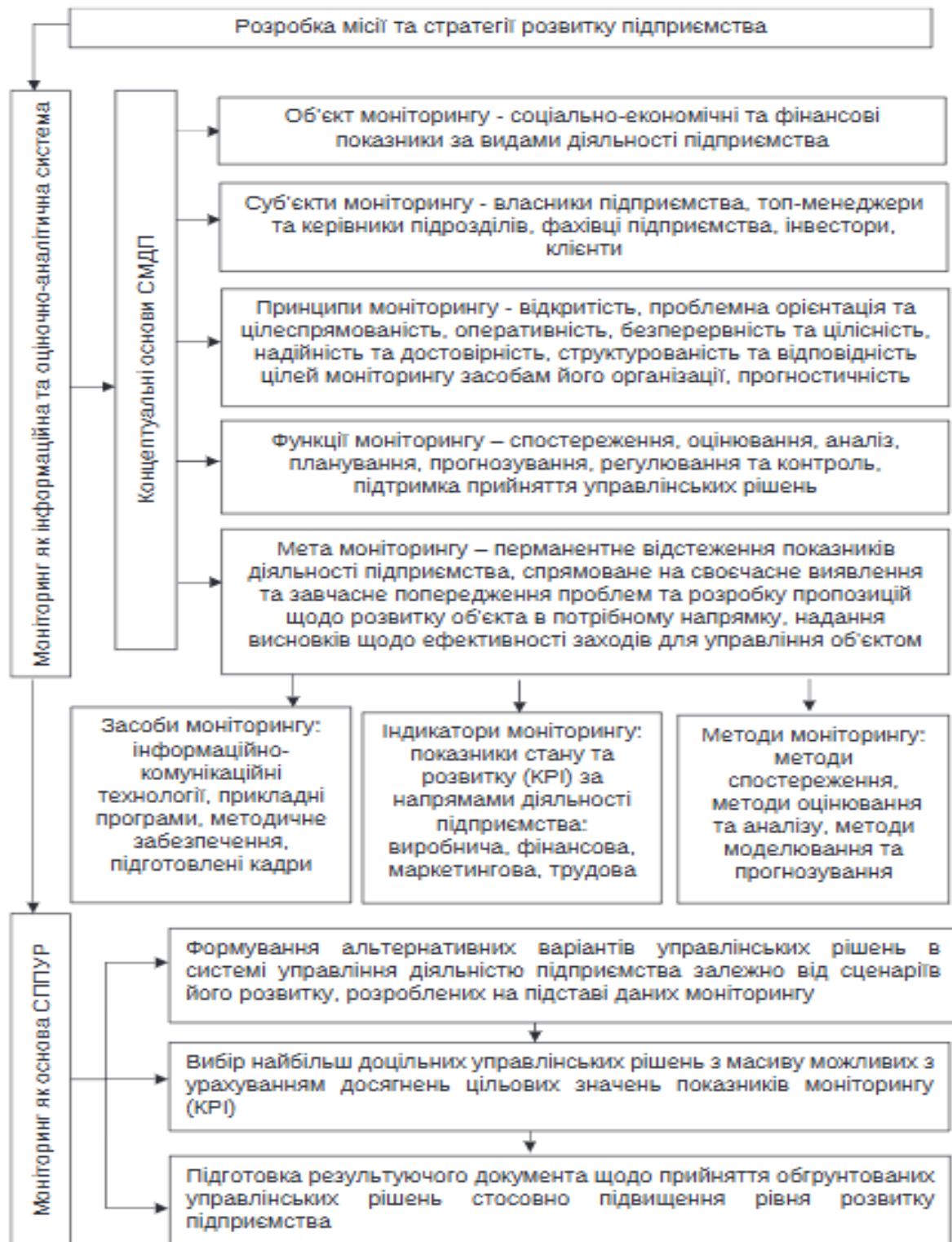


Рис.3.1. Концептуальна модель моніторингу ефективності менеджменту

Примітка. Адаптовано на основі [1].

Концептуальні основи такої системи дозволяють використовувати її не лише як інструмент фіксації минулих результатів або оціночну систему, а насамперед як фундамент для прийняття випереджаючих і обґрунтованих управлінських рішень, що повністю відповідає сучасній парадигмі розвитку бізнесу. Процес моніторингової діяльності розглядається є безперервною послідовністю дій від визначення інформаційних потреб підприємства до трансформації даних у готовий інформаційний продукт. Кінцевим результатом цього процесу є перехід до ефективного управління компанією через систему ключових показників ефективності. Це дозволить в реальному часі контролювати роботу обладнання, продуктивність персоналу та маржинальність продажів.

Задля досягнення стратегічних цілей ТОВ «Склоресурс» щодо підвищення ефективності діяльності та подальшого розвитку, система через реалізацію своїх функцій дозволить досягти таких результатів:

- по-перше, вона формуватиме єдину загальну інформаційно-аналітичну базу даних для оперативного управління всіма підрозділами.
- по-друге, система дозволить проводити точне економіко-статистичне оцінювання, аналіз та моделювання як поточного стану виробництва, так і перспективного рівня розвитку компанії.
- по-третє, вона гарантуватиме надійну інформаційну підтримку під час прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства, інвестицій у нові потужності та зміцнення позицій на ринку.

Для підвищення якості управлінського контролю в ТОВ «Склоресурс» важливо провести реінжиніринг існуючої системи оцінки шляхом розробки системи показників та впровадження оновленої матриці KPI, структурованої за чотирма складовими елементами BSC, але з урахуванням специфіки діяльності досліджуваного підприємства.

Така система показників має включати результуючу складову, що характеризується системою фінансових показників, таких як економічна додана вартість (EVA) для оцінки реального приросту вартості компанії з урахуванням

витрат на залучення капіталу (актуально при інвестиціях у нові лінії гартування чи різання скла), рентабельність чистого акцептованого прибутку на одиницю готової продукції (склопакети, загартоване скло), коефіцієнт оптимізації виробничої собівартості: моніторинг динаміки енерговитрат (оскільки термообробка скла є енергоємним процесом).

Також система оцінювання повинна включати показники, що дозволяють оцінити маркетинг. Серед таких показників варто виокремити в першу чергу індекс лояльності великих B2B-контрагентів (NPS), що охоплює моніторинг задоволеності будівельних холдингів, виробників вікон та архітектурних бюро, коефіцієнт рекламаций (браку), виявленого на об'єкті замовника: вимірює ефективність менеджменту якості при транспортуванні та монтажі складних конструкцій, частка ринку в сегменті безпечного та енергоефективної діяльності.

Іншою складовою мають бути показники, що характеризують внутрішні бізнес-процеси, такі як: показник ОЕЕ, комплексний моніторинг ефективності використання високотехнологічного обладнання, який враховує доступність ліній, їх продуктивність та коефіцієнт якості, коефіцієнт наскрізного браку, відсоток відходів листового скла при розкрої, швидкість виконання індивідуального замовлення від моменту архітектурного проєктування до відвантаження.

До показників моніторингу, що характеризують інноваційно-кадровий потенціал варто віднести наступні показники: коефіцієнт автоматизації робочих місць управлінського та інженерного персоналу, питому вагу сертифікованих спеціалістів з обслуговування складних станків та ліній ламінації.

Водночас, діюча система моніторингу в ТОВ «Склоресурс» потребує переходу від дискретного (щомісячного/щоквартального) аналізу даних до проактивного контролю в режимі реального часу. Для цього, вважаємо за доцільне, застосовувати відповідну послідовність технологічної інтеграції внутрішніх систем до виробничих ліній, ERP-системи підприємства, CRM-

модуль взаємодії з B2B, аналітичні BI-платформа, інтерактивні дашборди топ-менеджменту.

На базі наявної ERP-системи доцільно створити спеціалізований аналітичний модуль (зокрема Power BI або аналогічні системи бізнес-аналітики). Розробка інтерактивних дашбордів для керівників структурних підрозділів дозволить оперативно відслідковувати відхилення будь-якого критичного показника. Вказане забезпечить виключення «людського фактора» при зборі статистики, усунення затримок у передачі звітності та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень керівництвом у м. Дубно з кількох днів до кількох хвилин.

Водночас, враховуючи високу конкуренцію на ринку світлопрозорих конструкцій України, ТОВ «Склоресурс» не може обмежуватися лише внутрішнім динамічним моніторингом. Пропонується інтегрувати в систему менеджменту механізм регулярного конкурентного та порівняльного моніторингу (бенчмаркінгу). Реалізувати вказане ТОВ «Склоресурс» доцільно за наступним алгоритмом:

1. Створення матриці стратегічного бенчмаркінгу. Щоквартальне зіставлення техніко-економічних індикаторів ТОВ «Склоресурс» із медіанними показниками прямих конкурентів на українському та європейському ринках (за критеріями: асортиментна матриця, географія експорту, сертифікація за стандартами ЄС СЕ).

2. Моніторинг технологічних трендів. Оскільки ринок вимагає дедалі складніших рішень (мультифункціональне скло, структурне скління фасадів, смарт-скло зі змінною прозорістю), моніторинг має фіксувати рівень інноваційності продуктового портфеля підприємства відносно світових лідерів галузі.

3. Організаційний регламент. Закріпити за аналітичним відділом або службою маркетингу обов'язок ведення карти конкурентної розвідки, дані якої автоматично корегуватимуть планові показники КРІ для комерційного департаменту.

4. Впровадження цифрового моніторингу та нової системи КРІ потребує інвестиційних витрат (купівля ліцензій на ПЗ, оплата послуг інтеграторів, навчання персоналу).

Для виявлення прихованих резервів підвищення ефективності системи менеджменту ТОВ «Склоресурс» було проведено стратегічний бенчмаркінг відносно ключових конкурентів у галузі . Матрицю стратегічного бенчмаркінгу системи менеджменту ТОВ «Склоресурс» відносно головних конкурентів на ринку промислової переробки скла наведено у формі табл.3.1.

Таблиця 3.1.

**Матриця стратегічного бенчмаркінгу системи менеджменту ТОВ
«Склоресурс» відносно головних конкурентів на ринку промислової
переробки скла**

Стратегічний блок оцінки менеджменту	Критерій порівняння (КРІ)	Позиція ТОВ «Склоресурс» (м. Дубно)	Головні конкуренти, що є лідерами ринку України і ЄС	Стратегічний розрив	Рекомендовані управлінські заходи для ТОВ «Склоресурс»
1	2	3	4	5	6
1. Технологічна ефективність виробництва	Комплексний показник ефективності обладнання (OEE)	72%–75% (наявні періодичні простої ліній розкрою та гартування скла).	85%–88% (автоматизований контроль завантаження ліній у режимі реального часу).	Недостатній рівень оперативного моніторингу завантаження потужностей Lisec/Bystronic	Впровадження IoT-датчиків та інтеграція модулів автоматичного збору даних OEE в ERP-систему.
2. Менеджмент якості	Коефіцієнт внутрішнього браку при розкрої та обробці (Scrap Rate)	4,2%–5,0% (залежно від складності та архітектурних форм замовлення).	2,5%–3,0% (завдяки передовим оптимізаторам розкрою листового скла).	Вищі витрати сировини (плоского скла) на одиницю готової продукції через похибки планування.	Оновлення програмного забезпечення для оптимізації карт розкрою (оптимізація залишків скла).
3. Маркетинг та клієнтський сервіс	Термін виконання індивідуального B2B замовлення (Lead Time)	7–10 робочих днів (від погодження специфікації до відвантаження).	5–7 робочих днів (завдяки наскрізній цифровій інтеграції замовлень клієнтів).	Затримки на етапі внутрішнього погодження конструкторської документації.	Впровадження особистого кабінету дилера з автоматичним онлайн-розрахунком та запуском у виробництво.

Продовження Табл.3.1

1	2	3	4	5	6
4. Логістичний менеджмент	Рівень рекламаций та бою скла при транспортуванні	1,8% від загального обсягу відвантажень.	Менше 0,8% (завдяки оптимізованій системі кріплення та власному спец транспорту).	Підвищені логістичні ризики при доставці великогабаритного та гатованого скла.	Реінжиніринг системи припакування, модернізація для перевезення скла та посилення моніторингу водіїв.
5. Інноваційний потенціал	Частка преміальних продуктів у портфелі (смарт-скло, структурні фасади)	15% (домінує стандартний сегмент енергоефективних склопакетів).	25%–30% (активний фокус на складних архітектурних рішеннях для комерційних об'єктів).	Нижча маржинальність бізнесу через високу питому вагу типової продукції.	Диверсифікація асортименту, освоєння технологій виробництва електрохромного та куленепробивного скла.
6. Зовнішня економічна діяльність	Частка експорту в загальній структурі продажів	20%–25% (переважно країни Східної Європи: Польща, Румунія).	40%–50% (глибока інтеграція будівельні проекти Західної Європи).	Брак довгострокових контрактів з європейськими девелоперами та архітектурним бюро.	Проходження додаткової європейської сертифікації продукції (CE-маркування) та участь у міжнародних виставках.

Примітка. Розроблено автором.

Застосування моніторингу показників ефективності менеджменту дозволить отримати як економічний ефект, що проявлятиметься через те, що завдяки оптимізації розкрою плоского скла на основі оперативних даних моніторингу можна забезпечити зниження технологічних відходів (браку) на 1,5–2%. Скорочення простоїв обладнання за рахунок моніторингу ОЕЕ забезпечить додатковий приріст обсягів випуску готових склопакетів до 4% на тих самих потужностях. Також підвищення точності та швидкості обробки замовлень у системі B2B мінімізує терміни логістики, що дозволить збільшити обсяг повторних замовлень від будівельних компаній та розширити дилерську мережу в західному та центральному регіонах України та отримати відповідно

якісний ефект. Трансформація системи моніторингу забезпечить високу прозорість бізнес-процесів, підвищить виконавчу дисципліну менеджерів середньої ланки у м. Дубно та сформує стійку основу для довгострокового стратегічного розвитку ТОВ «Склоресурс» в умовах ринкової турбулентності дасть змогу досягти управлінського ефекту.

Для забезпечення ефективного функціонування досліджуваному підприємству необхідно забезпечувати баланс між ринковими вимогами та внутрішніми потужностями. Доцільним та логічним кроком, на наш погляд, є розробка та впровадження інтегрованої ERP-системи, яка дозволить автоматизувати весь життєвий цикл замовлення, ліквідувати паперову бюрократію та кардинально скоротити загальний час виконання контрактів. Для оперативного нівелювання втрат ефективності обладнання та оптимізації ОЕЕ критично важливим стає розгортання потужної системи бізнес-аналітики (BI). Вона забезпечить менеджмент інтерактивними дашбордами в режимі реального часу, трансформуючи операційні дані ліній у наочні аналітичні тренди для ухвалення превентивних рішень.

Підсумовуючи, зазначимо, що підвищення ефективності моніторингу показників менеджменту ТОВ «Склоресурс» можна забезпечити за рахунок переходу від фрагментарного контролю до створення цілісної цифрової системи управління на основі наскрізних KPI. Це передбачає повну автоматизацію збору даних з виробничих та комерційних підрозділів компанії, інтеграцію сучасних BI-платформ для візуалізації відхилень у реальному часі, а також впровадження модулів прогнозування на базі бази знань для підтримки випереджаючих управлінських рішень. Оптимізація моніторингової діяльності дозволить підприємству суттєво підвищити швидкість і якість реагування менеджменту на зміни ринкової кон'юнктури, забезпечить прозорість оцінки ефективності використання ресурсів та закладе надійний інформаційно-діагностичний фундамент для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку ТОВ «Склоресурс».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та високої динаміки ринкових змін система моніторингу показників ефективності менеджменту набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств. Проведене дослідження підтвердило, що традиційні методи оцінювання діяльності, засновані виключно на ретроспективному аналізі фінансової звітності, є недостатніми для сучасного управління, оскільки не дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та своєчасно виявляти потенційні ризики. Саме тому моніторинг ефективності менеджменту необхідно розглядати як комплексну систему аналітичного забезпечення управлінських рішень, яка поєднує функції контролю, прогнозування, оцінювання та інформаційної підтримки управління.

У теоретичній частині дослідження було систематизовано наукові підходи до трактування категорій «моніторинг», «ефективність», «ефективність менеджменту» та «моніторинг ефективності менеджменту». Встановлено, що моніторинг є складовою загальної системи управління підприємством і передбачає безперервне спостереження за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища для формування інформаційної бази прийняття управлінських рішень. Дослідження показало, що ефективність менеджменту є інтегральною характеристикою результативності управлінської системи, яка визначається співвідношенням отриманих результатів і використаних ресурсів, а також здатністю підприємства адаптуватися до змін середовища та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз на базі ТОВ «Склоресурс» - одного з провідних підприємств у сфері переробки листового скла та виробництва будівельних конструкцій, засвідчив, що компанія має високий рівень автоматизації виробничих процесів, ефективну організаційну структуру та значний потенціал для подальшого розвитку. Встановлено, що підприємство функціонує за лінійно-функціональною моделлю управління, що забезпечує чіткий розподіл

повноважень між структурними підрозділами та сприяє ефективному контролю за виробничими й комерційними процесами. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Склоресурс» у динаміці 2021–2025 років дозволив встановити, що підприємство успішно подолало кризовий період 2022 року та перейшло до етапу активного розвитку. За результатами дослідження визначено стійку тенденцію до зростання доходу, чистого прибутку, власного капіталу та активів підприємства. У 2025 році дохід компанії перевищив 1 млрд грн, а чистий прибуток досяг максимального значення за досліджуваний період. Це свідчить про ефективне використання ресурсів, високий рівень операційного менеджменту та здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов. Оцінка показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підтвердила загальне зміцнення фінансового стану підприємства. Зокрема, позитивною тенденцією є покращення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності, зростання коефіцієнта автономії, зниження боргового навантаження, а також високі показники рентабельності активів і власного капіталу. Це свідчить про поступове підвищення фінансової незалежності підприємства та ефективність управлінських рішень.

Водночас у ході дослідження було виявлено й певні проблемні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, недостатній рівень абсолютної ліквідності свідчить про потребу у подальшому зміцненні системи управління грошовими потоками та формуванні резервів ліквідності. Також ризиковим чинником залишається значна залежність підприємства від короткострокових зобов'язань і тривалий період обороту дебіторської заборгованості. Встановлено, що середній строк інкасації дебіторської заборгованості становить близько 85 днів, що може негативно впливати на стабільність грошових потоків та фінансову гнучкість підприємства.

У межах дослідження також було здійснено оцінку позицій підприємства у зовнішньому середовищі. Встановлено, що ТОВ «Склоресурс» суттєво зміцнило свої конкурентні позиції як на регіональному, так і на локальному рівнях. Підприємство демонструє високі темпи розвитку порівняно

з іншими компаніями галузі та забезпечує вагомий внесок у формування економічної активності громади.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність модернізації системи моніторингу показників ефективності менеджменту підприємства. Доведено, що існуюча система потребує переходу від фрагментарного контролю до комплексного цифрового моніторингу в режимі реального часу. У роботі запропоновано концептуальну модель удосконалення системи моніторингу, яка передбачає інтеграцію ERP-, CRM- та BI-систем, автоматизацію збору даних, формування інтерактивних аналітичних панелей та впровадження системи KPI, адаптованої до специфіки діяльності підприємства.

Особливу увагу приділено впровадженню системи збалансованих показників, яка дозволить оцінювати діяльність підприємства за чотирма ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Запропоновано доповнити систему KPI показниками ефективності використання обладнання, швидкості виконання замовлень, рівня браку, індексу задоволеності клієнтів та інноваційно-кадрового потенціалу.

Стратегічний бенчмаркінг дозволить виявити проблеми діяльності підприємства, зокрема недостатню швидкість виконання замовлень та не повністю реалізований потенціал виробничих ліній. Усунення цих недоліків можливе шляхом цифровізації управлінських процесів, автоматизації виробничого моніторингу та впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики. Ефективний моніторинг показників менеджменту є одним із основних факторів забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах ринкової турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова І.В. Моніторинг як сучасне інформаційне забезпечення аналітики та управління підприємствами. *Економіка та суспільство*. Випуск # 55. 2023.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2880/2804>
2. Біловодська О.А., Рибалка М.В. Показники оцінки ефективності функціонування торговельних підприємств. *Економічні проблеми сталого розвитку*. 2013. Т. 4. С. 21–22.
3. Близнюк О. П., Горпинченко А. П. Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами на підприємствах роздрібної торгівлі України. *Проблеми економіки*. № 3, 2014. С.208-219
4. Брагінець А. М. Еволюція предмета і завдань функції управління «моніторинг» та її координація з економічним аналізом. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №10 (160). С. 8–21.
5. Власюк Е. Концептуальні засади формування системи моніторингу ефективності менеджменту підприємства. *Матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»* (Збараж, 22 травня 2026 року). С.307-311
6. Галіцин В. К., Ус Р. Л. Моніторинг та аудит інформаційних технологій у системі управління організації. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2012. Вип. 86. С. 256–262.
7. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022. No 4. С. 65–81. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>
8. Завадський Г.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ: Кондор, 2006. 355с.

9. Кануннікова В. М., Полозова Т. В., Воскобойник О. М. Сутність фінансово-економічного моніторингу діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 37. С. 194–197.
10. Кравчик Ю. В., Польова Н. М., Каткова Т. І. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87-94
11. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3–4 (276–277). С. 97–102.
12. Молодоженя М. С. Моніторинг результативності інноваційної діяльності у торгівлі для потреб економічного управління підприємством. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 92–103.
13. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22.
14. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, 2023. №56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028>
15. Опендатабот ТОВ «Склоресурс». URL: <https://opendatabot.ua/c/34629505>
16. Офіційний сайт ТОВ «Склоресурс». URL: <https://skloresurs.com/>
17. Павлишенко М. М., Гонсьор О. Я. Прибуток – основний показник фінансового стану підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2006. Т. 16. № 6. С. 190–197.
18. Пакуліна А. А., Пакуліна Г. С. Рационалізація інформаційних потоків і вдосконалення системи показників соціально-економічного моніторингу розвитку регіону. *Traektoriâ Nauki: Path of Science*. 2016. № 2 (7). С. 257–275.
19. Панфіль Л. А., Муртазіна Є. Е. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2016. № 6. С. 753–756.

- 20.Погорелова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*.2020, №1. С.79-83.
- 21.Ринкова аналітика ТОВ «Склоресурс». URL: <https://clarity-project.info/edr/34629505/market-analytics>
- 22.Роскладка А. А. Експертна система моніторингу, діагностики та контролю процесів діяльності невиробничих соціально-економічних систем. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2012. № 1 (53). С. 134–141.
- 23.Роскладка А. А. Контролювання мети процесу в системах моніторингу. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (II). С. 72–81.
- 24.Роскладка А. А., Огуй Н. І. Побудова мережі процесів при впровадженні моніторингу діяльності невиробничих систем. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія : Економічні науки. 2011. №6 (51). С. 233–240.
- 25.Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Оцінювання ефективності системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/54.pdf
- 26.Сенчук І., Кухар О., Кравчик Ю. Застосування системного підходу для аналізу економічної безпеки підприємств аграрного сектора України. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, №3, 95–100. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-13>
- 27.Сорока А. М., Венгуренко І. М. Стратегії системи менеджменту в сфері управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С. 23-28.
- 28.Таранич , О., Якимова , Н. і Лігус , Г.. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2025, 65-78. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7>.

- 29.Таранич О. В., Вісіцька Д. О. Мотивація державних службовців у системі адміністративного менеджменту. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41) DOI 10.31558/2307-2318.2021.1.11
- 30.Тарасевич А. П. Етапи реалізації економічного моніторингу підприємств. *Перспективи економічної інтеграції: бачення наукової молоді*. 2014. № 2. С. 86–87
- 31.Фінансова аналітика ТОВ «Склоресурс». URL: <https://clarity-project.info/edr/34629505/finances>
- 32.Фінансова звітність ТОВ «Склоресурс». URL: <https://clarity-project.info/edr/34629505/company-finances?year=2025&mode=yearly>
- 33.Халіков М. А., Максимов Д. А. Про один підхід до аналізу й оцінки ресурсного потенціалу підприємства. *Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень*. 2015. № 11. С. 296–300.
- 34.Халіна В. М. Концепція фінансово-економічного моніторингу підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 331–334.
- 35.Череп А.В. Формування ефективної системи управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(2). С. 280-286.
- 36.Чикало І. Моніторинг галузевих ринків як інструмент аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. Випуск 81. 2024. https://market-infr.od.ua/journals/2024/81_2024/35.pdf
- 37.Чуліпа І. Д. Моніторинг економічних показників діяльності підприємства : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. 24 с.
- 38.Bernstein L. A. Financial Statement Analysis: Theory, Application and Interpretation / L. A. Bernstein, J. J. Wild. – McGraw Hill, 2006. – 738 p.
39. Brigham E. F. Financial Management: Theory and Practice / E. F. Brigham, M. C. Ehrhardt. – Thomson South-Western, 2008. – 1074 p.

40. Mescon M., Albert M., Khedouri F. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
41. Flachenecker F., Rentschler J., de Kleuver W. Monitoring Resource Efficiency Developments: Indicators, Data, and Trends. Investing in Resource Efficiency. Springer, Cham, 2018. C. 31-50.
42. Stemplewska L. Zarządzanie ryzykiem w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego. Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula. 2015. № 1 (43). S. 42–53.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**МОНІТОРИНГ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Спеціальність «Менеджмент»

Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

ЧАСТИНА II

ДОДАТКИ

Тернопіль-2026



Фінансова звітність за 2025 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СКЛОРЕСУРС"
РІВНЕНСЬКА ОБЛ., М. ДУБНО, ВУЛ. СЕМИДУБСЬКА, БУД. 105
(ТОВ "СКЛОРЕСУРС")

Код за ЄДРПОУ: [34629505](#)

Дата звіту	26.02.2026
Період	2025 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ковальчук Наталія Василівна
КАТОТТГ	UA56040110010080334
Кількість працівників	258

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	231.00	231.00
накопичена амортизація	1002	231.00	231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	45 804.00	136 241.00
Основні засоби	1010	183 238.00	266 873.00
первісна вартість	1011	496 069.00	624 214.00
знос	1012	312 831.00	357 341.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
Фінансові результати			За
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 080 810.00	844 343.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	834 354.00	653 609.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	246 456.00	190 734.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	52 978.00	33 647.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	42 217.00	26 755.00
Витрати на збут	2150	73 203.00	56 438.00
Інші операційні витрати	2180	58 896.00	28 571.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	125 118.00	112 617.00
Інші фінансові доходи	2220	835.00	
Інші доходи	2240	1 419.00	311.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	11 480.00	5 389.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	115 892.00	107 539.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-20 861.00	-19 357.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 031.00	88 182.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 031.00	88 182.00

Елементи операційних витрат

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	805 046.00	620 643.00
Витрати на оплату праці	2505	96 514.00	67 911.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 654.00	14 743.00
Амортизація	2515	58 366.00	63 561.00
Інші операційні витрати	2520	107 607.00	75 049.00
Разом	2550	1 088 187.00	841 907.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СКЛОРЕСУРС"
РІВНЕНЬКА ОБЛ., М. ДУБНО, ВУЛ. СЕМИДУБЬСКА, БУД. 105
(ТОВ "СКЛОРЕСУРС")

Код за ЄДРПОУ: [34629505](#)

Дата звіту	23.10.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ковальчук Наталія Василівна
КАТОТТГ	UA56040110010080334
Кількість працівників	256

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	231.00	231.00
накопичена амортизація	1002	231.00	231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7 981.00	45 804.00
Основні засоби	1010	231 173.00	183 238.00
первісна вартість	1011	481 603.00	496 069.00
знос	1012	250 430.00	312 831.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	844 343.00	719 191.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	653 609.00	565 162.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	190 734.00	154 029.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	33 647.00	16 224.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	26 755.00	18 808.00
Витрати на збут	2150	56 438.00	48 840.00
Інші операційні витрати	2180	28 571.00	14 578.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	112 617.00	88 027.00
Інші фінансові доходи	2220	311.00	426.00
Інші доходи	2240		541.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	5 389.00	3 385.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	107 539.00	85 609.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-19 357.00	-15 410.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	88 182.00	70 199.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	88 182.00	70 199.00

Елементи операційних витрат

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	620 643.00	448 470.00
Витрати на оплату праці	2505	67 911.00	52 985.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 743.00	11 488.00
Амортизація	2515	63 561.00	68 742.00
Інші операційні витрати	2520	75 049.00	48 285.00
Разом	2550	841 907.00	629 970.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СКЛОРЕСУРС"
РІВНЕНСЬКА ОБЛ., М. ДУБНО, ВУЛ. СЕМИДУБСЬКА, БУД. 105
(ТОВ "СКЛОРЕСУРС")
Код за ЄДРПОУ: [34629505](#)

Дата звіту	09.01.2025
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ковальчук Наталія Василівна
КАТОТТГ	UA56040110010080334
Кількість працівників	249

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	231.00	231.00
накопичена амортизація	1002	231.00	231.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19 405.00	7 981.00
Основні засоби	1010	258 411.00	231 173.00
первісна вартість	1011	443 720.00	481 603.00
знос	1012	185 309.00	250 430.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	719 191.00	543 897.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	565 162.00	449 923.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	154 029.00	93 974.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	16 224.00	15 258.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	18 808.00	11 051.00
Витрати на збут	2150	48 840.00	35 087.00
Інші операційні витрати	2180	14 578.00	28 043.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	88 027.00	35 051.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	426.00	87.00
Інші доходи	2240	541.00	1 306.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	3 385.00	4 292.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	85 609.00	32 152.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 410.00	-5 788.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	70 199.00	26 364.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	70 199.00	26 364.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	448 470.00	429 266.00
Витрати на оплату праці	2505	52 985.00	30 511.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 488.00	6 886.00
Амортизація	2515	68 742.00	63 969.00
Інші операційні витрати	2520	48 285.00	28 274.00
Разом	2550	629 970.00	558 906.00

ДОДАТОК Д

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ
«Склоресурс» за 2022 рік
Фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	719 191,00	543 897,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0,00
Премії підписані, валова сума	2011	-	0,00
Премії, передані у перестраховування	2012	-	0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	565 162,00	449 923,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0,00
Валовий: прибуток	2090	154 029,00	93 974,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0,00
Інші операційні доходи	2120	16 224,00	15 258,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0,00
Адміністративні витрати	2130	18 808,00	11 051,00
Витрати на збут	2150	48 840,00	35 087,00
Інші операційні витрати	2180	14 578,00	28 043,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	88 027,00	35 051,00
Дохід від участі в капіталі	2200	-	0,00
Інші фінансові доходи	2220	426,00	87,00
Інші доходи	2240	541,00	1 306,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	0,00
Фінансові витрати	2250	3 385,00	4 292,00
Втрати від участі в капіталі	2255	-	0,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	85 609,00	32 152,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 410,00	-5 788,00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	70 199,00	26 364,00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0,00
Накопичені курсові різниці	2410	-	0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0,00
Інший сукупний дохід	2445	-	0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	70 199,00	26 364,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	448 470,00	429 266,00
Витрати на оплату праці	2505	52 985,00	30 511,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	11 488,00	6 886,00
Амортизація	2515	68 742,00	63 969,00
Інші операційні витрати	2520	48 285,00	28 274,00
Разом	2550	629 970,00	558 906,00