

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

освітній ступінь - магістр

на тему «УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ
«АЙСБЕРГ-ФІШ»

Виконала: студентка 2 курсу
спеціальності 073 «Менеджмент»

Рибалко А.Р.

Керівник Храпкіна В.В.

Рецензент Онуфрієнко М.Г.

Магістерська робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«___» _____ 2022 р.

Київ – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутнісна характеристика поняття ефективності як економічної категорії	7
1.2. Особливості формування системи управління ефективністю діяльності підприємства.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства	25
Висновки до розділу I	31
РОЗДІЛ II. ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «АЙСБЕРГ-ФІШ»	33
2.1. Загальна характеристика за господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Айсберг-Фіш»	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш»	40
2.3. Оцінювання ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»	52
РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АЙСБЕРГ-ФІШ»	65
3.1. Проблеми забезпечення ефективного управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» та загальні напрямки їх вирішення в сучасних умовах.....	65
3.2. Побудова моделі формування ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»	70
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» та розрахунок ефекту їх впровадження.....	78
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Функціонування підприємницького утворення незалежно від типу економічної системи та сфери його основної діяльності підпорядковується перш за все категорії ефективності, що може бути виражена у трудовому, грошовому, соціальному, екологічному та інших вимірах, залежно від конкретних характеристик економічного середовища, утім попри все, ефективність залишається об'єктивним орієнтиром розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта незважаючи на обрану форму її вираження. Сучасні процеси економічного розвитку характеризуються глибинними трансформаціями наявної парадигми економічних відносин, зокрема у частині розуміння категорії ефективності та доступних способів її досягнення, формуючи **актуальність** наукових досліджень у напрямку перегляду базових підходів щодо забезпечення ефективного функціонування підприємницьких суб'єктів та розробки прикладних заходів згідно отриманих теоретичних висновків.

Активізація наукових пошуків в об'єктному полі теоретичної проблематики поняття ефективності діяльності підприємницьких утворень, бере свій початок в епоху кристалізації економіки як окремої сфери наукового пізнання. Протягом еволюційного розвитку економічних вчень категорія ефективності зазнавала істотних трансформацій відповідних трактувань та методичних підходів до її оцінювання, залишаючись об'єктом досліджень теоретичного та прикладного спрямування численної кількості вчених і в подальшому знайшовши своє вираження у відповідних наукових статтях монографіях, дисертаційних дослідженнях тощо. Проте, функціонування вітчизняної економіки в умовах трансформаційних змін пов'язаних з всеосяжною інформатизацією та цифровізацією економічних зв'язків, катастрофічним впливом пандемії та активних військових дій, разом із необхідністю формування стратегії післявоєнної відбудови, вимагає якісного

переосмислення підходів до розуміння ефективності діяльності господарюючих суб'єктів та її практичної реалізації в мінливих умовах сучасності.

Метою дослідження виступає обґрунтування теоретико-методичних основ та формування прикладних пропозицій щодо вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш».

У рамках сформульованої вище мети магістерського дослідження було поставлено та виконано наступний перелік **завдань**:

- надано сутнісну характеристику поняття ефективності як економічної категорії;
- визначено особливості формування системи управління ефективністю діяльності підприємства;
- систематизовано методичні підходи до здійснення оцінювання ефективності діяльності підприємства;
- надано загальну характеристику та проаналізовано господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Айсберг-Фіш»;
- проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш»;
- здійснено оцінювання ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш»;
- побудовано економічну модель впливу факторів на рівень ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»;
- визначено та систематизовано найбільш перспективні напрямки підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»;
- обґрунтовано та проведено оцінку перспективного впливу запропонованих заходів з підвищення ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш».

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю діяльності підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних підходів до вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш».

Теоретична новизна роботи виявляє себе у подальшому розвитку теоретико-методичних уявлень щодо формування понятійно-категоріального апарату та відповідного інструментального забезпечення процесу управління ефективністю підприємства, починаючи з питань генези поняття та формулювання відповідно обґрунтованої дефініції, закінчуючи конструюванням дієвого методичного підходу до оцінювання досліджуваного об'єкта.

Практична новизна роботи виявляє себе у покращенні наявних підходів до організації процесу оцінювання рівня управління ефективністю діяльності підприємства, що знаходить себе як у обранні та видовій диференціації відповідних показників оціночних критеріїв з їх подальшим використанням у ході таксономічного аналізу, так і щодо побудови моделі впливу факторів на рівень ефективності діяльності досліджуваного підприємства та обґрунтування перспективних заходів до вдосконалення його поточного стану у відповідному об'єктному полі, розрахунку майбутніх ефектів реалізації.

Методи дослідження. У ході написання магістерської роботи було використано широке коло як загальнонаукових, так і специфічних методів наукового пізнання, що реалізували себе відповідним чином у кожному розділі роботи. В процесі дослідження теоретико-методичних засад управління ефективністю діяльності підприємства були застосовані методи синтезу, аналізу, формалізації та групування, систематизації та узагальнення, гіпотетико-дедуктивний метод, що дозволили надати сутнісну характеристику об'єкту дослідження, кристалізувати відповідні особливості та методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш» потребував залучення методів та прийомів горизонтального та вертикального аналізу, табличного, графічного та

коефіцієнтного методу, більш того, з метою отримання узагальненого показника ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» було застосовано метод таксономічного аналізу. Побудова економічної моделі формування ефективності діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» потребувало залучення методів стохастичного факторного аналізу з метою визначення найбільш впливових компонент зростання ефективності. В подальшому були використані методи системного підходу, логічного аналізу, прогнозування та розрахунку собівартості в процесі формування та обґрунтування управлінських пропозицій щодо підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш».

Інформаційна база дослідження представляє собою сукупність інформаційного ресурсу первинного та вторинного джерела походження, зокрема у вигляді даних бухгалтерської, статистичної та управлінської звітності досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш», даних державних органів статистики, міжнародних статистичних агенцій та організацій, а також актуальних досліджень вітчизняних та іноземних науковців відповідно до обраного об'єктного напрямку наукових пошуків.

Практичне значення отриманих результатів. Сформульовані у ході написання роботи, а також обґрунтовані на їх основі теоретико-методичні рекомендації до вдосконалення процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» володіють високою прикладною цінністю, що підтверджується наявністю позитивного зворотного відгуку з боку керівництва підприємства, оформленого відповідним актом впровадження.

Апробація. Публічна презентація отриманих результатів проведеного дослідження була реалізована шляхом публікації тез доповіді у рамках низки всеукраїнських науково-практичних конференцій та фахових наукових статей.

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Магістерська робота виконана у обсязі 124 сторінки друкованого тексту, 13 рисунків, 35 таблиць.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика поняття ефективності як економічної категорії

Функціонування підприємницьких суб'єктів в соціально-економічних координатах ринкової парадигми організації господарських систем характеризується високою динамічністю як внутрішніх параметрів системи мікроекономічного рівня, так і процесів зовнішнього середовища інспірованих дією та взаємодією чинників макро- та метаекономічного рівня. Описаний контекст порушує проблематику забезпечення керованої спрямованості процесів розвитку підприємницьких структур, методичною основою вирішення якого є забезпечення коректного кількісного та якісного вимірювання, з одного боку, поточного стану ефективності діяльності підприємства з метою адекватного розуміння наявних можливостей та резервів зростання, а з іншого, відповідного перспективного стану з метою формування дієвої дорожньої карти розвитку підприємства. Тобто фундаментальною категорією функціонування та розвитку підприємницького утворення виступає ефективність, предметне поле дослідження теоретико-методичних аспектів якої в сучасних умовах охоплює широке коло питань, починаючи з семантичного наповнення відповідної дефініції, закінчуючи проблематикою обрання конкретних методичних підходів до оцінювання та формування інструментального забезпечення управління.

Виходячи з цього, високий ступінь комплексності та багатовекторності можливих досліджень питань сутності, економічного змісту, видів, факторів впливу, методичного та управлінського інструментарію забезпечення економічної ефективності зумовив появу великої кількості наукових праць даного тематичного спрямування, починаючи з часів кристалізації економіки як окремої сфери наукового пізнання, у роботах таких вчених як Г. Емерсон, Ф. Кене, К. Маркс, А. Маршал, Т. Мен, В. Парето, В. Петі, Д. Рікардо, А. Сміт,

Й. Шумпетер та ін., закінчуючи науковими напрацюваннями сучасних дослідників проблематики ведення підприємницької діяльності та її окремих функціональних сфер у роботах таких вчених як В. Андрійчук, О. Волкова, І. Власова, І. Ковальчук, Т. Момот, С. Мочерний, О. Олексюк, В. Осипов, І. Павленко, Ю. Пономарьова, Г. Савіна, А. Череп, В. Шаповал, О. Шеремет та ін.

Таким чином, фундаментальний характер ефективності як економічної категорії та її тісний зв'язок з усіма процесами та підпроцесами, що мають місце в ході функціонування економічного утворення незалежно від його системного рівня пояснює жвавий науковий інтерес до здійснення як теоретичних, так і прикладних досліджень у даній сфері, що беруть свій початок з часів формування базових положень економічної науки, які передували появі класичної економічної школи, і триває дотепер, знаходячи своє відображення у розробці комплексних моделей оцінювання та управління ефективністю. Слід зазначити, що в процесі еволюції концептуальних засад теорії ефективності прослідковується також трансформація змістового наповнення категорії ефективності, зокрема в найперших працях, присвячених аналізу функціонування економічних систем (Т. Мен, Ф. Кене, А. Сміт), ефективність якісно ототожнювалася з поняттями «ефекту», «результативності», «продуктивності», а її кількісний вимір визначався абсолютним значенням різниці значень вигід-втрат; пізніше Д. Рікардо було запропоновано розглядати ефективність як відносну величину співвідношення отриманого результату до понесених витрат. Подальший розвиток теорії ефективності супроводжувався ускладненням її концептуальних положень, зумовлюючи появу нових теоретичних напрямків, що відповідало як тогочасним реаліям соціально-економічного розвитку, так і об'єктивним потребам аналітичного апарату управління підприємницьких структур.

Далі, пропонуємо більш розширено розглянути генезу теоретичних уявлень щодо трактування поняття ефективності, що узагальнено подано на рис. 1.1.

ЕТАП	ЗМІСТОВА ХАРАКТЕРИСТИКА	ПРЕДСТАВНИКИ
<u>ДОКЛАСИЧНИЙ</u>	Ефективність характеризувалася ступенем перевищення доходних надходжень над понесеними витратами	Т. Мен
<u>КЛАСИЧНИЙ</u>	Ефективність розглядається як відносна величина, що характеризує кількісну міру співвідношення економічного результату до залучених для його досягнення витрат	А. Сміт, Д. Рікардо, Г. Емерсон, С. Брю, К. Макконел, М. Мескон
<u>КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ РІВНОВАГИ</u>	Ефективність трактується з позиції можливостей до досягнення загальної рівноваги, що виражається у одночасній максимізації доходів та задоволених потреб	А. Пігу, В. Парето
<u>КОНЦЕПЦІЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ</u>	Ефективність полягає у спрямованості управлінської системи підприємства до мінімізації трансакційних витрат	О. Вільямсон
<u>КОНЦЕПЦІЯ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ</u>	Ефективність розглядається у розрізі ступеня досягнутості підприємством поставлених цілей за відповідними критеріальними показниками	Д. Хан, П. Друкер, Е. Долан, В. Янік, А. Виверец, Д. Скотт
<u>ПОВЕДІНКОВА КОНЦЕПЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ</u>	Ефективність є результатом ринкової взаємодії попиту та пропозиції, а суб'єкти керуються не принципом оптимізації Парето, а принципом задоволеності	К. Менгер, Г. Адамс, Дж. Коммонс, Дж. Неш, Т. Веблен,
<u>ТЕОРІЯ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРИН</u>	Ефективність діяльності підприємства виражається через його поточний стан та наявний потенціал до задоволення інтересів його основних стейкхолдерів	Е. Фрімен, П. Данселмі, Т. Дональдсон
<u>РЕСУРСНА КОНЦЕПЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА</u>	Ефективність підприємства розглядається з позиції сформованого унікального ресурсного потенціалу та показників його використання у господарському обігу	Е. Пенроуз, Дж. Хамел, Р. Нельсон, С. Уінтер, Р. Грант

Рис. 1.1 – Генеза теоретичних уявлень щодо трактування поняття ефективності

Джерело: складено автором на основі [1]

Таким чином, процес еволюції та якісної трансформації базових положень теорії ефективності сприяв її поступовому становленню як комплексної економічної категорії та об'єкта управлінської діяльності.

Слід зазначити, що наявність великої кількості розроблених науковим співтовариством дефініцій поняття ефективності та концептуальних положень теорії ефективності, свідчить про доцільність розгляду її сутності з позиції *змістових вимірів* охоплених даним поняттям, які у своїй сукупності найбільш повно характеризують роль ефективності у діяльності господарюючого суб'єкту:

1. Універсальний індикатор результативності функціонування аналізованого об'єкту, що виявляється у можливостях кількісної та якісної ідентифікації його поточного стану, а також адаптації оцінюваних показників, як шляхом агрегування, так і декомпозиції, залежно від характеристик об'єкта та мети аналізу, тим самим, надаючи можливість до застосування відповідних методичних підходів одночасно у функціональному та процесному управлінні.

2. Ключовий елемент якісної характеристики економічного потенціалу підприємства, що характеризує спроможність підприємницького утворення до адекватного формування, розподілу та використання ресурсних компонентів, залучених у його господарський обіг, надаючи оцінку наближеності їх кількісних співвідношень до рівнів, які є оптимальними з позиції збалансування інтересів підприємства, споживачів, інших стейкхолдерів та актуальних умов зовнішнього середовища, що формують відповідний простір можливостей.

3. Інструмент ідентифікації, постановки та оцінювання ступеня досягнутості основних цілей та завдань діяльності підприємства, що дозволяє на основі кількісних показників зробити висновок про ефективність або неефективність прийнятої на підприємстві управлінської політики.

4. Індикатор сталості внутрішньосистемних параметрів розвитку підприємницького утворення, що виражається у ступені гармонізованості економічної, соціальної та екологічної складових його діяльності.

5. Прекурсор інтенсивного інтелектуально-інноваційно орієнтованого розвитку підприємства, тобто досягнення підприємством стану ефективного функціонування в подальшому виступає первинною основою до розбудови інтелектуального та інноваційного потенціалу організації з метою забезпечення її розширеного відтворення у довгостроковому періоді.

6. Засіб своєчасної превенції та перманентного забезпечення економічної безпеки підприємства, адже за рахунок ефективного функціонування підприємство має можливість формувати достатні резерви до протидії актуальним загрозам та здійснювати страхування ризиків.

7. Інструмент стратегування перспективного розвитку підприємства, що дозволяє визначити конкретні кількісно вимірні значення (або їх межі) цільових показників діяльності підприємства у довгостроковому періоді.

На основі аналізу приведеного вище переліку змістових вимірів в яких знаходить своє сутнісне втілення категорія ефективності, пропонуємо узагальнити його до основних *функціональних ролей*, у яких реалізує себе ефективність в залежності від прийнятої на підприємстві системи управління:

— *селективна* (ефективність виступає засобом індивідуалізованого та точкового характеру для здійснення вимірювання загальних показників діяльності господарського утворення, їх відповідності встановленим межам);

— *інструментальна* (ефективність слугує засобом, що на постійній основі використовується в процесі реалізації усіх управлінських функцій, переважно у якості засобу індикації та оцінювання);

— *цільова* (ефективність виступає засобом постановки і поетапної реалізації цілей підприємства, та декомпозиційованих на їх основі завдань,

встановлюючи відповідні межі і базові параметри ефективного функціонування);

— *комплексна* (ефективність виступає основоположним елементом та керуючим принципом в ході налагодження і реалізації управлінського процесу на підприємстві у розрізі усіх його функціональних сфер, процесних елементів, внутрішньосистемних зв'язків, а також взаємодіями організації із зовнішніми факторами, з метою оптимізації її економічного потенціалу, мобілізації резервів, формування резистентних якостей стосовно наявних і потенційних загроз).

Таким чином, серед представлених функціональних ролей категорії ефективності найбільш доцільним є застосування підприємствами комплексних заходів в процесі реалізації політики управління ефективністю, що зважаючи на їх широке охоплення потребує формування цілісної системи управління ефективністю діяльності підприємства.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що економічна ефективність є складним та багатоаспектним поняттям, що охоплює усі управлінські напрямки діяльності підприємства, виступаючи наріжним каменем організації аналітичної та оцінюючої діяльності на підприємстві, на основі здійснення яких в подальшому формуються та реалізуються управлінські рішення оперативного, тактичного та стратегічного характеру в межах відповідної системи управління.

1.2. Особливості формування системи управління ефективністю діяльності підприємства

Формування системи управління ефективністю діяльності підприємства представляє собою складний та тривалий процес розбудови нового або вдосконалення наявного організаційно-економічного механізму функціонування конкретного підприємства, починаючи з вибору управлінського підходу до побудови такої системи, що має відповідати наявним потребам і можливостям господарюючого суб'єкта, а також стану окремих кон'юнктурних факторів,

закінчуючи процесами адаптивної трансформації існуючої організаційної інфраструктури підприємства та дифузії відповідних змін до найнижчих рівнів організації бізнес-процесів. Саме тому для початку пропонуємо розглянути актуальні наразі управлінські підходи до формування системи управління ефективності діяльності підприємницького утворення, зокрема функціональний, процесний, ситуативний, проєктний та системний.

Функціональний підхід базується на чіткому ієрархізованому розподілі усіх господарських ланок підприємства відповідно до економічного змісту та характеру діяльності, що ними реалізується. Ключовими недоліками підходу є низькі адаптивні якості системи та можливість виникнення функціональної ізольованості у роботі структурних підрозділів, що викликає конфліктність при розподілі ресурсів, знижує ефективність комунікаційних взаємодій, тим самим істотно впливаючи на загальні показники керованості.

Процесний підхід ґрунтується на розгляді управлінської системи організації у якості інтегрованої сукупності бізнес-процесів, що шляхом їх послідовної декомпозиції дозволяє досягти зростання оперативних показників ефективності та в цілому сприяти формуванню дієвої системи реагування та адаптації до змін середовища. Недоліки підходу втілені у складностях реалізації ресурсного управління, відповідальнісного розподілу та необхідному рівні володіння компетентністними якостями ключових керівних посад.

Ситуативний підхід передбачає здійснення точкових заходів оперативного управління, які виникають у якості реакції на зміну до поточного стану та появу нових потреб під впливом динамічних кон'юнктурних змін, при цьому, підходом не передбачено формування послідовної управлінської політики у сфері забезпечення ефективності, довгостроковий горизонт планування відсутній.

Деякими дослідниками [2] додатково серед базових підходів до організації системи управління ефективністю діяльності підприємства

виокремлюється *проектний підхід*. Проектний підхід розглядає встановлені управлінські цілі у якості окремих проектів крізь призму інструментарію проектного управління, націленого на здійснення чіткого планування послідовності, часових параметрів, ресурсного забезпечення та розподілу відповідальності під конкретний проект.

Системний підхід розглядає управлінський апарат підприємства, у якості організованої, взаємопов'язаної та ієрархічно впорядкованої сукупності елементів, які функціонують та взаємодіють між собою підпорядковуючись спільній меті, досягнення якої має бути реалізовано у оптимальний з позиції обсягів ресурсного залучення та стратегічного цілепокладання спосіб. Системний підхід дозволяє розглядати підприємницьке утворення у його процесній та функціональній динаміці, результирующим показником якої слугує досягнення показників ефективного розвитку.

Узагальнюючи проведені дослідження щодо основних теоретичних підходів до формування системи управління ефективністю діяльності підприємства пропонуємо використовувати за основу системний підхід, селективно інтегруючи окремі елементи інших теоретичних підходів з метою концептуалізації найбільш оптимального порядку розбудови такої системи. Саме тому, далі, пропонуємо визначити основні структурні елементи системи управління ефективністю у вигляді логіко-структурної схеми поданої на рис.

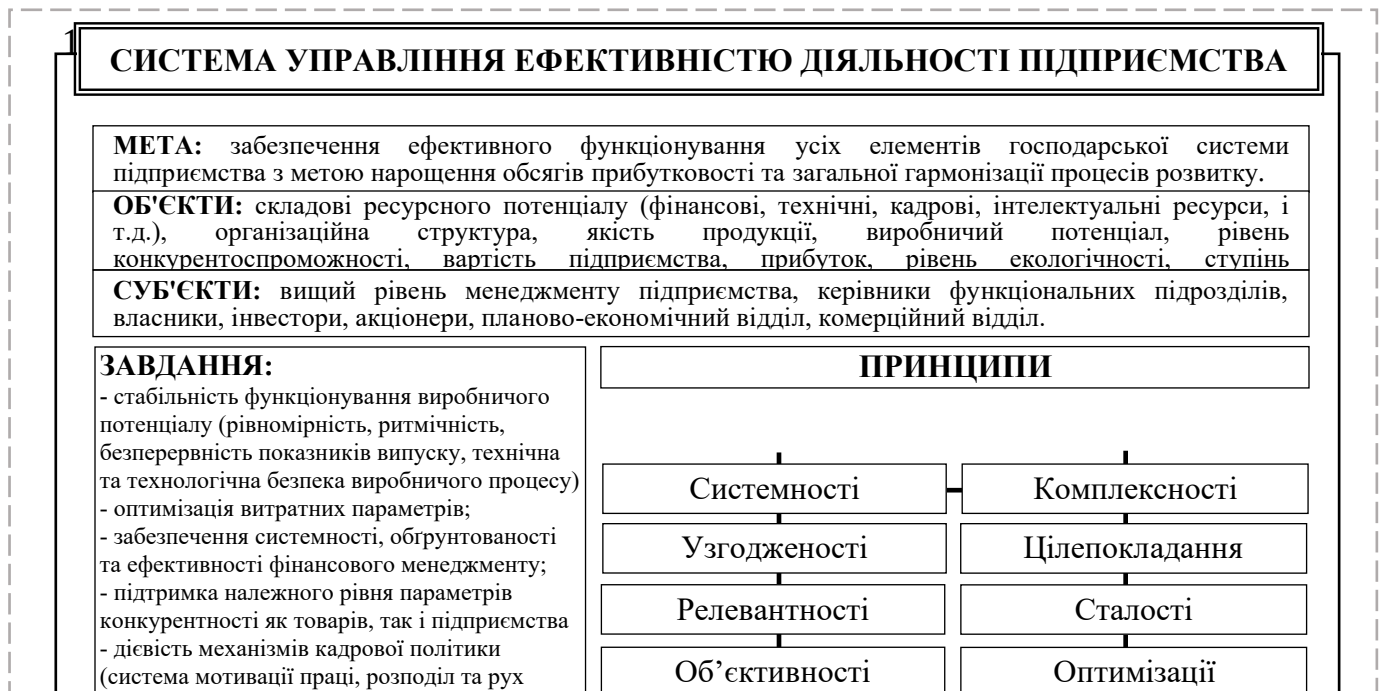




Рисунок 1.2 – Логіко-структурна схема системи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Представлена вище логіко-структурна схема демонструє сукупність базових структурних елементів концептуальної моделі системи управління ефективністю діяльності підприємства, формуючи собою комплексний апарат реалізації відповідної управлінської політики.

Варто додати, що процес формування описаної системи управління ефективністю діяльності підприємства має підпорядковуватися ряду *вимог*, які визначатимуть дієвість реалізації поставлених перед системою завдань:

- забезпечення коректності, цілісності та наукової обґрунтованості методичного апарату залученого до аналітичної обробки інформаційних ресурсів та безпосереднього прийняття на її основі управлінських рішень;

- здійснення обґрунтованого структурування функціональних сфер та ідентифікації відповідних бізнес-процесів разом із їх адекватною ієрархізацією;

- забезпечення чіткої регламентованості аналітичних та управлінських процедур, уникнення ситуації накладання зон відповідальності, неоднозначності формулювань посадових обов'язків;

- сприяння діджиталізації облікових та контролінгових процесів як перспективного резерву вивільнення часових та грошових ресурсів, скорочення кількості та критичності управлінських помилок;

- належний підбір та перманентна підтримка високого рівня володіння компетентнісними навичками персоналу, залученого у процес управління ефективністю діяльності підприємницької структури;
- формування системи сигнальних індикаторів дефективності діяльності підприємства як базового елементу підсистеми моніторингу;
- здійснення сценарного моделювання функціонування управлінської системи з метою забезпечення прогнозованості та належної керованості дій підприємства у разі виникнення несприятливих умов в майбутньому;
- реалізація ефективної внутрішньокommunікаційної політики з метою забезпечення своєчасної поінформованості структурних підрозділів щодо актуального господарського стану підприємства в режимі реального часу.

Таким чином, сформульовані вище вимоги до побудови системи управління ефективністю діяльності підприємства складають собою уніфіковану форму параметрів дієвої реалізації даної системи для підприємств незалежно від їх галузевої належності або організаційної форми. Проте, варто зауважити, що формування згаданої управлінської системи не є стандартною процедурою, а носить індивідуалізований характер, що обумовлено в першу чергу наявністю ряду специфічних особливостей як внутрішнього, так і зовнішнього характеру притаманних кожному конкретному господарюючому суб'єкту. Саме тому, далі, пропонуємо розглянути сукупність факторів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства, традиційно диференціюючи їх за джерелами прояву, вплив яких і обумовлює індивідуалізованість управлінської ситуації для кожного окремого підприємницького утворення.

У табл. 1.1 подано розлогу характеристику зовнішніх факторів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства за відповідними змістовими групами.

Таблиця 1.1 – Характеристика зовнішніх факторів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства

Група факторів	Характеристика
Фінансово-економічні	1. Поточний характер макроекономічних очікувань, що визначають прогнозований стан основних індикаторів розвитку економіки. 2. Особливості державної фінансової політики (значення податкових ставок, рівень податкового тягаря, наявність або відсутність стимулюючих податкових інструментів, якість адміністрування тощо). 3. Державні засади кредитно-грошової та валютної політики (значення облікової ставки, інфляційного таргету, норми резервування тощо), ступінь реактивності монетарної системи на зміни у політиці банківського регулятора. 4. Ступінь залученості національної економіки у глобальні процеси транснаціоналізації та корпоративізації економічних зв'язків, наявність або відсутність законодавчих норм протекціоністського характеру щодо обмеження впливу даних процесів на становище національних товаровиробників. 5. Кількісні та якісні показники доходних надходжень населення, ступінь дохідної нерівності, обсяг тінізації доходів. 6. Міра волатильності курсових коливань національної валюти та використовуваних державою інструментів фінансового ринку. 7. Розвинутість державної політики інноваційного розвитку.

Продовження табл. 1.1

Політико-правові	1. Ступінь стабільності та прогнозованості змін нормативно-правового поля провадження підприємницької діяльності. 2. Автономність національної інституційної системи, обмеженість практик неформальної інституалізації та похідних від неї деструктивних інституційних форм (корупції, непотизму тощо). 3. Інтегрованість національної правової та економічної системи у європейське правове поле, зокрема у питаннях обліку згідно міжнародних стандартів фінансової звітності. 4. Стабільність та незалежність судової системи. 5. Відповідність національного господарського, трудового, податкового, валютного, антимонопольного законодавства сучасним викликам динамічного цифрового середовища.
Ринкові	1. Тенденції до олігополізації підприємницьких утворень у межах потужних промислових галузевих комплексів. 2. Динаміка основних цінових показників ринку енергоносіїв, його структура та основні тенденції розвитку. 3. Розвинутість вітчизняної інфраструктури фінансового ринку, доступність базових інструментів останнього для суб'єктів малого та середнього бізнесу, а також населення. 4. Цінова еластичність попиту, що визначає міру превалювання фактору ціни по відношенню до якісних показників товарів для побутових споживачів. 5. Використання державою неринкових форм регуляторного впливу на економічні процеси. 6. Трансформація традиційних форм зайнятості, динамічна зміна потреб трудового ринку під впливом цифровізації економіки. 7. Розвинутість інституту ділової культури серед вітчизняного підприємницького середовища.

Соціально-культурні	1. Динаміка розвитку основних демографічних показників (структурні та кількісні показники динаміки чисельності населення, міграційна активність, структура зайнятості тощо). 2. Ерозійні процеси відтоку національного інтелектуального капіталу, внаслідок високої міграційної активності населення. 3. Посилення впливу громадського сектору на швидкість та зміст ухвалюваних рішень як з-поміж державних інституцій, так і щодо комерційного середовища. 4. Інформатизація економічного середовища, зростання ролі ЗМІ та соціальних мереж. 5. Комерціалізація культурно-розважальної діджитал сфери як форма активного розвитку e-commerce. 6. Становлення концепції корпоративної соціальної відповідальності як невід'ємної сфери управління сучасного корпоративного утворення, функціонуючого на засадах сталості.
Науково-технічні	1. Активні процеси багатовекторного технологічного розвитку серед основних гравців глобальному ринку. 2. Стан і динаміка кон'юнктури ринку сучасних технологій. 3. Державна політика у сфері розбудови організаційного механізму взаємодії основних суб'єктів інноваційного циклу (освітніх установ, державних органів, бізнес-структур). 4. Рівень розвитку вітчизняного освітнього сектору. 5. Ступінь бар'єрності доступу (як фінансової, так і законодавчої) вітчизняних підприємств до технологічних інновацій. 6. Динамічна дифузія цифрових технологій як базової основи ефективної реалізації виробничих та адміністративних процесів.

Продовження табл. 1.1

Природно-екологічні	1. Основні клімато-географічні параметри територіального розташування (погодні умови, температурний режим тощо). 2. Стан екологічного середовища (ступінь забрудненості, викиди CO₂, загальний рівень екологічної культури населення). 3. Суворість національного екологічного законодавства.
Форс-мажорні	Ймовірність виникнення надзвичайних явищ деструктивного характеру та низького рівня прогнозованості, що зазвичай мають техногенний, військовий, природний, епідеміологічний характер.

Джерело: авторська розробка

У табл. 1.2 представлена детальна характеристика внутрішніх факторів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства за відповідними функціональними групами.

Таблиця 1.2 – Характеристика внутрішніх факторів впливу на систему управління ефективністю діяльності підприємства

Група факторів	Характеристика
Виробничі	1. Якість налагодженої системи виробничого менеджменту на підприємстві (наявність виробничої програми, показники матеріально-технічного забезпечення, показники продуктивності відносно досягнутого рівня потужності устаткування). 2. Стан основного устаткування у розрізі показників моральної та фізичної зношеності, динаміка рівнів відповідного оновлення. 3. Рівень автоматизованості ключових технологічних операцій.

	4. Застосування підприємством технологій ощадливого та безвідходного виробництва, як джерела мобілізації матеріальних та часових резервів. 5. Рівень фінансування підприємством процесів технологічної модернізації, сприяння технологічній та ресурсній диверсифікації.
Кадрові	1. Рівень освіченості персоналу залученого до реалізації основних виробничих операцій та управлінських процесів. 2. Справедливість механізму мотивації праці, що має відображати реальну кореляцію отриманих матеріальних та нематеріальних вигід працівником із обсягом його трудових результатів. 3. Наявність механізмів контролю та системи дисциплінарної відповідальності пов'язаною із якістю і повнотою виконання трудових обов'язків, забезпечення безпеки та інклюзивності праці. 4. Якість розробленої організаційно-штатської політики. 5. Відповідність реальних знань персоналу актуальним практичним навичкам, що виражають потреби галузевого ринку праці. 6. Динаміка плинності кадрів, наявність на підприємстві належних адаптаційних програм, розроблених процедур атестації та підтримки прагнень працівників до підвищення кваліфікації. 7. Стабільність та сприятливість психоемоційного середовища трудової діяльності працівників у колективі.
Фінансові	1. Якість наявної системи фінансового менеджменту (облікова політика, дотримання платіжної дисципліни, управління співвідношенням власних активів та запозичень, ступінь сформованості ефективної системи бюджетування та контролінгу).

Продовження табл. 1.2

Фінансові	2. Ступінь цифровізації обліково-аналітичних операцій в процесі реалізації функцій фінансового менеджменту, інтегрованість такої системи у інші функціональні сфери управління підприємством. 3. Рівень основних індикаторів фінансового стану підприємства (показники платоспроможності, ліквідності, ділової активності, рентабельності, фінансової стійкості тощо). 4. Становище підприємства у частині забезпеченості власними оборотними коштами, ефективність прийнятої управлінської політики у сфері взаємодії з основними кредиторами та дебіторами. 5. Прийнята система управління витратами, орієнтованість фінансового менеджменту на оптимізацію ключових витратних параметрів діяльності організації.
Інтелектуально-інноваційні	1. Рівень залученості інноваційних технологій у процеси виробничого та адміністративного спрямування. 2. Ступінь долучення рядового персоналу підприємства у процес формування поліпшувальних заходів. 3. Співпраця підприємства з освітніми установами у частині прийняття студентів на виробничу практику, програми подальшого працевлаштування. 4. Рівень інтелектуальноозброєності працівників підприємства та інтелектуаломісткості основних виробничих операцій. 5. Правова та фізична захищеність інтелектуальної власності.
Інформаційні	1. Рівень цифровізації основних адміністративних операцій повторювального характеру, що не потребують застосування аналітичних навичок виконавчого персоналу. 2. Сформованість системи цифрового захисту підприємства від потенційних кіберзагроз та ризиків витоку комерційно чутливої

	інформації. 3. Рівень розвитку інформаційної інфраструктури організації (як щодо технічної складової, так і її програмних компонентів). 4. Наявність внутрішньо регламентованої режимності доступу до інформації та загальних положень щодо порядку користування службовою інформацією. 5. Розвинутість системи моніторингу та протидії загрозам зовнішнього інформаційного поля підприємства.
Екологічні	1. Специфічність діяльності підприємства з позиції впливу на навколишнє природне середовище (рівень токсичних викидів, екологічні параметри продукції, стан устаткування тощо). 2. Рівень екологічної відповідальності підприємства (використання технологій переробки, вторинного користування, утилізації, загальна культура поведінки з відходами тощо). 3. Характер взаємодії підприємства з вповноваженими органами контролю у сфері дотримання екологічного законодавства. 4. Залученість підприємства до програм захисту природного середовища. 5. Ступінь відповідності параметрів діяльності підприємства міжнародним стандартам GRI, складання підприємством відповідних форм нефінансової звітності.
Організаційні	1. Рівень організаційної культури менеджменту підприємства (сформованість корпоративних принципів, їх послідовне дотримання, прийнятий стиль керівництва, ефективність вертикальної та горизонтальної комунікації і т.д.). 2. Відповідність сформованої організаційної структури наявним управлінським потребам та масштабу діяльності підприємства.
Організаційні	3. Наявність чіткої системи планування диференційованої за основними часовими горизонтами функціонування підприємства. 4. Якість та ступінь деталізованості проробки в процесі стратегування діяльності організації, інтегрованість стратегії у наявні планові документи нижчого ієрархічного рівня. 5. Рівень компетенції вищого керівного складу підприємства. 6. Характер взаємодії підприємства із зовнішніми контрагентами з позиції рівня ділової культури (як фактор формування гудвілу). 7. Імплементация підприємством базових принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Джерело: авторська розробка

Представлена вище характеристика основних груп зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на систему управління діяльністю підприємства, характеризує усю повноту та складність ефективності як економічної категорії, досягнення якої потребує комплексного розуміння складних взаємозв'язків, які виникають між об'єктами управління у внутрішньому середовищі, враховуючи при цьому, перманентний вплив на них зовнішніх процесів та явищ. Саме тому, важливим елементом даної управлінської системи є наявність *підсистеми моніторингу*, основним завданням якої є своєчасне виявлення негативних

тенденцій різного джерела походження та своєчасне інформування управлінських ланок.

Далі, пропонуємо розглянути ключові складові інструментального забезпечення системи управління ефективності діяльності підприємства, що узагальнено подано на рис.1.3.

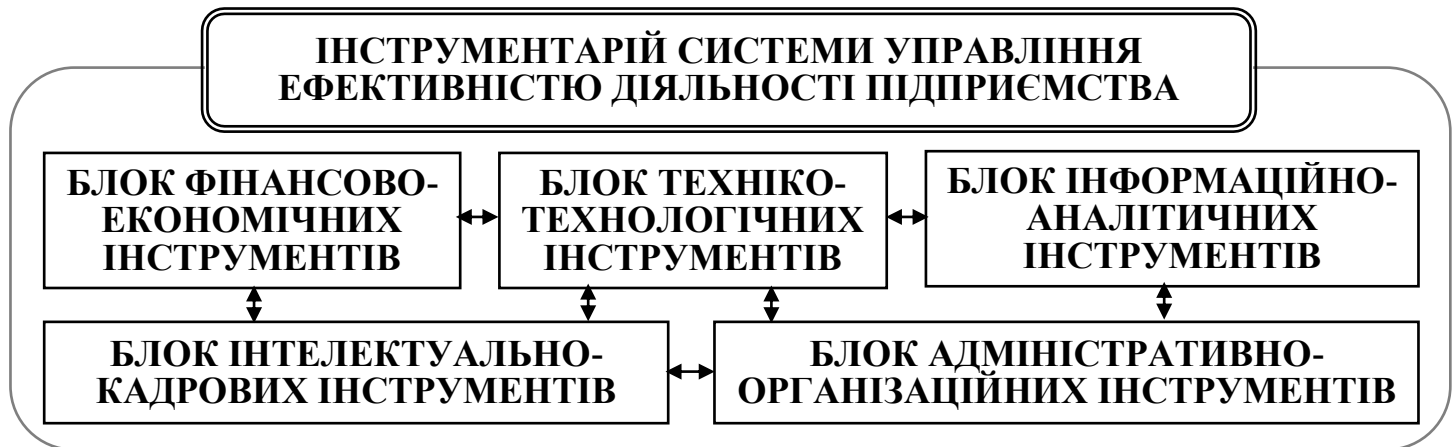


Рис. 1.3 – Склад інструментального забезпечення системи управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Блок фінансово-економічних інструментів охоплює сферу грошових відносин, які виникають в процесі управління доходними та витратними потоками на підприємстві, і характеризується наступними напрямками заходів у сфері управління ефективністю діяльності підприємства: (1) оптимізація структури активів та пасивів підприємства (скорочення частки низьколіквідних активів, підтримка оптимального співвідношення власного та позикового капіталу, дебіторської заборгованості); (2) пошук додаткових шляхів мобілізації резервів зростання ефективності за рахунок витратної оптимізації; (3) розробка заходів здійснення позареалізаційних операцій за рахунок активів, що перебувають поза господарським обігом підприємства; (4) контроль за дотриманням платіжного календаря; (5) формування резервного фонду; (6) перевірка та контроль за ефективним, раціональним та цільовим використанням наявних фінансових ресурсів підприємства [3]; (7) ретельне складання та

деталізація положень контрактних зобов'язань підприємства та контрагентів (зокрема формування системи санкцій та штрафів); (8) створення служби фінансового контролінгу; (9) своєчасне виявлення симптомів кризи, завчасне вироблення стратегії їхньої нейтралізації [4]; (10) моніторинг показників платоспроможності основних контрагентів.

Блок техніко-технологічних інструментів охоплює питання ефективної організації виробничого процесу та низку супутніх аспектів реалізації виробничого потенціалу, і включає в себе наступні заходи: (1) пошук шляхів технічної модернізації та технологічної диверсифікації виробництва; (2) здійснення постійного моніторингу ефективності асортиментної політики, вилучення та заміна низькоприбуткових асортиментних позицій; (3) контроль за своєчасністю виконання плану-графіку ремонтних робіт та дотриманням безпеки праці; (4) забезпечення відповідності між організаційно-технічними умовами виробництва і виробничим потенціалом [5, с. 104]; (5) забезпечення ергономічності робочого простору; (6) оптимізація руху та розподілу ресурсних компонентів виробничого процесу; (7) інтеграція сучасних принципів ощадливого та безвідходного виробництва у наявну систему виробництва; (8) створення «буферних зон» (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів) [6, с. 134].

Блок інтелектуально-кадрових інструментів застосовується у сфері управління персоналом підприємства та забезпечення стабільного розвитку його інтелектуального потенціалу, що представлено наступним переліком заходів: (1) провадження прогресивної та транспарентної системи матеріальної мотивації, забезпечення відповідності таких виплат наявному трудовому внеску працівника; (2) застосування сучасних форм пошуку та підбору персоналу (використання цифрових платформ, застосування прогресивних методик ведення співбесід тощо); (3) використання дистанційних форм зайнятості як додаткового джерела зниження витрат адміністративного характеру,

можливості залучення більш широкого географічного кола пошуку персоналу, надання можливості обрання більш зручного способу виконання трудових обов'язків для працівника; (4) здійснення регулярної атестації працівників, забезпечення зв'язку її результатів із обсягом матеріальної винагороди; (5) формування заходів з полегшення адаптації новоприбулого персоналу; (6) застосування принципу індивідуального підходу до кар'єрного кваліфікаційного стимулювання [7]; (7) стимулювання індивідуальної ініціативної діяльності працівників щодо розробки поліпшувальних заходів у межах відповідних бізнес-процесів; (8) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень [8, с. 41]; (9) створення програм співпраці підприємства з провідними вищими навчальними закладами; (10) проведення заходів колективної взаємодії трудового колективу у позаробочий час (тімблдінг); (11) гармонізація психоемоційного клімату в колективі, запобігання виникненню конфліктних ситуацій.

Блок інформаційно-аналітичних інструментів використовується в процесі управління інформаційними потоками та забезпечення ефективності реалізації обліково-аналітичних процедур на підприємстві, що можна представити у розрізі наступних напрямків заходів: (1) впровадження електронних систем управління підприємством, забезпечення автоматизації облікових операцій шляхом використання систем цифрового документообігу; (2) формування програмних систем цифрового захисту інформації (превенція кібер- та PR-атак, моніторинг інформаційної активності працівників на робочому місці, запобігання неправомірному втручанню у бази даних підприємства); (3) розробка внутрішніх регламентів, що стандартизують процедури поводження з інформацією та роботи у інформаційних системах підприємства; (4) забезпечення фізичної захищеності (служба охорони, відеонагляду, сигналізування тощо) інформаційної інфраструктури організації; (5) застосування засобів цифрового маркетингу як високоефективного

інструменту просування продукції та дослідження ринку; (6) захист системних програм, зокрема при розробці програм заходів захисту, що повинні включати процедури внесення змін до програми, її приймання та тестування до введення в експлуатацію [9, с. 34]; (7) налаштувати контроль аномальної активності в корпоративній мережі, (наприклад, повільне копіювання даних із системи, копіювання даних у неробочий час, спроби збору внутрішньої інформації) [10, с. 299].

Блок організаційно-адміністративних інструментів охоплює наступний комплекс заходів: (1) здійснення послідовної та системної регламентації та стандартизації основних бізнес-процесів та їх декомпозиціонованих підпроцесів, з метою мінімізації адміністративних помилок та уникнення накладання зон відповідальності; (2) створення системи стратегічного менеджменту на підприємстві, узгодження відповідних положень з основними показниками діяльності функціональних та процесних сфер управління; (3) формування та інтеграція в господарську практику власних корпоративних принципів господарювання, забезпечення їх ефективного донесення до усього колективу підприємства; (4) створення системи ефективних зовнішніх зв'язків [11]; (5) реінжиніринг бізнес-процесів; (5) забезпечення ефективного функціонування комунікаційних каналів обміну інформацією між різними ієрархічними та функціональними рівнями управління підприємством; (6) проведення організаційного аудиту на предмет ефективності сформованої організаційної структури, ступеня забезпеченості та відповідності наявного кадрового штату реальним потребам підприємства, ідентифікації «вузьких місць» поточної системи управління; (7) розроблення й впровадження організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємства [12, с. 132].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що система управління ефективністю підприємства охоплює усі функціональні сфери його діяльності,

володіючи потужним апаратом інструментального забезпечення, що дозволяє індивідуалізувати підходи до формування комплексу поліпшувальних заходів для кожного конкретного підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності підприємства

Одним із найважливіших етапів здійснення теоретичного дослідження проблематики ефективності діяльності підприємства та розбудови системних елементів відповідної управлінської інфраструктури є визначення та обрання методичних підходів до реалізації процесу оцінювання, що дозволяє кількісно ідентифікувати поточний стан, його причини та прогнозувати потенційні наслідки провадження прийнятої управлінської політики у сфері ефективності. На сьогодні, економічною наукою сформовано широке коло методичних підходів до здійснення такого процесу, що володіє як певними перевагами, так і недоліками, і має обиратися згідно конкретних умов та потреб аналізованого об'єкту; далі, пропонуємо розглянути основні з них.

Індикативний підхід передбачає оцінювання ефективності шляхом побудови системи відповідних аналітичних показників, які найбільш повно характеризують результативність функціонування господарського потенціалу підприємства. Ключовою проблемою виступає об'єктивність та релевантність процесу підбору відповідних аналітичних ознак та специфіка здійснення якісної інтерпретації, отриманих кількісних оцінок.

Бенчмаркінговий підхід представлений сукупністю методів порівняльного аналізу, які передбачають здійснення якісного та кількісного зіставлення аналогічних показників ефективності інших конкуруючих суб'єктів, з метою ідентифікації причин та потенційних шляхів до забезпечення більш ефективної реалізації господарського потенціалу організації на основі досвіду конкурентів.

Підходи фінансового аналізу орієнтовані на розгляд системи управління ефективністю крізь призму фінансової складової її реалізації, тобто має місце якісне ототожнення стану фінансових параметрів діяльності підприємства із загальним рівнем його ефективності. Головною проблемою підходу є його функціональна ізолюваність аналітичної діяльності від інших, не менш важливих сфер, що чинять істотний вплив на характеристики ефективності.

Експертні підходи використовується у разі відсутності можливостей до застосування кількісних методів (суб'єктивний характер оцінюваного об'єкту, відсутність достатнього масиву даних) і базуються на кількісному узагальненні фахових оцінок експертів щодо досліджуваного явища. Головними обмеженнями підходу виступають складність підбору експертних груп та надмірна суб'єктивізація оцінки, що може слугувати джерелом протиріч у результатах.

Сценарний підхід заснований на оцінюванні ефективності у розрізі різномовірнісних варіантів стану внутрішньосистемних параметрів підприємства та тенденційних процесів зовнішнього середовища, з подальшим виробленням дорожньої карти дій підприємства у разі реалізації одного з можливих сценаріїв. Наслідком застосування сценарного методу повинно бути ефективне управлінське рішення, що базується на порівнянні та оцінці можливих сценаріїв розвитку ситуації [13, с. 45].

Підходи економіко-математичного аналізу побудовані на основі здійснення математичного моделювання процесу функціонування управлінської системи, шляхом представлення останньої у вигляді сукупності факторів та зв'язків між ними. Складність підходу полягає в адекватному формуванні масиву аналізованих показників та уникненню хибних ототожнень математичного та реального причинно-наслідкового зв'язку.

На основі представлених методичних підходів, пропонуємо розглянути сучасні методи оцінювання ефективності діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності підприємства

Назва методу	Характеристика
Модель Дюпона (Du Pont Model)	Цільовою функцією даної моделі виступає значення коефіцієнту рентабельності, на основі якої проводиться факторний аналіз, визначаючи який із факторів чинить найбільший вплив на рівень ефективності підприємства.
Рентабельність інвестицій (Return On Investment, ROI)	Ефективність підприємства виражається через кількісний показник окупності інвестицій вкладених у його створення (відношення чистого прибутку до залучених інвестицій).
Чистий прибуток на одну акцію (Earnings per Share, EPS)	Характеризує значення чистого прибутку підприємства розподіленого за кількістю випущених простих акцій.
Дохідність акціонерного капіталу (Return on Equity, ROE)	Характеризує ефективність використання підприємством акціонерного капіталу з позиції отриманого прибутку.
Дохідність чистих активів (Return on Assets, ROA)	Відображає ефективність використання активів підприємства, у вигляді обсягу чистого прибутку розрахованого на одиницю активів.
Метод грошового потоку (Cash Flow, CF)	Розглядає ефективність підприємства з точки зору різного роду потоків грошових ресурсів (дохідних та витратних) протягом фіксованого часового періоду.
Економічна додана вартість (Economic Value Added, EVA)	Метод дозволяє розрахувати ефективність використання власного капіталу підприємства на основі не бухгалтерського, а економічного прибутку.
Метод операційного прибутку (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, EBITDA)	Представляє собою один з найбільш загальних методів визначення ефективності, що характеризує прибутковість підприємства та його спроможність обслуговувати власні позикові зобов'язання; визначається обсягом прибутку до вирахування податків, амортизації, зносу та відсотків.
Ринкова додана вартість (Market Value Added, MVA)	Характеризує дисконтований рівень перспективних показників економічної додатної вартості, визначається різницею ринкової вартості підприємства та розміру інвестованого капіталу.

Продовження табл. 1.3

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC)	Стратегічний інструмент управління ефективністю підприємства у чотирьох основних напрямках (фінанси, персонал, клієнти, бізнес процеси), здійснюючи безперервний моніторинг прогресу досягнення цілей.
Грошова додана вартість (Cash Value Added, CVA)	Розраховується шляхом вирахування з чистого операційного грошового потоку значення витрат на залучення капіталу, характеризуючи здатність компанії не лише обслуговувати потреби операційної діяльності, а й забезпечити збереження вартості інвестованого капіталу.
Сукупна акціонерна дохідність (Total Shareholders Return, TSR)	Характеризує обсяг отриманого сукупного доходу акціонерами підприємства, враховуючи зміни цінних та структурних параметрів капіталу.
Віддача грошового потоку на інвестований капітал (Cash Flow Return on Investment, CFROI)	Відображає ефективність діяльності підприємства з точки зору можливостей до генерації грошових доходів, шляхом співвідношення значень дохідних та витратних грошових потоків, скоригованих на рівень інфляції.

Джерело: складено автором на основі [14, 15, 16]

Слід зауважити, організація процесу аналітичного оцінювання ефективності вимагає дотримання низки правил з метою забезпечення як методичної коректності отриманих результатів, так і можливості до подальшого застосування відповідних висновків. Організаційними особливостями налагодження процесу оцінювання ефективності є наступні:

- забезпечення конкретності, чіткості та кількісної вимірності підібраних показників оцінювання, підтримка належної регламентації порядку проведення розрахункових процедур;

- відповідність обраної методики та інструментів оцінювання особливостям досліджуваного об'єкту;

- достатній рівень відображення та врахування методикою комплексності економічних взаємозв'язків оцінюваних параметрів, які і формують собою джерело генерації ефективності;

- забезпечення збалансованості понесених затрат аналізу та перспективної корисності отриманих унаслідок його проведення результатів;

- перевірка достатності рівня володіння необхідними компетентнісними навичками та методиками виконавчого персоналу;

- релевантність обраного методичного інструментарію прийнятим на підприємстві підходам до здійснення стратегування розвитку, забезпечення можливості до відслідковування прогресу в досягненні стратегічних цілей;

- перевірка можливості до забезпечення належного рівня повноти та достовірності інформаційного масиву даних, необхідного для проведення процедури оцінювання ефективності;

- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві [17, с. 80];

- убезпечення формалізації результатів оцінювання та декларативного характеру встановлених цілей, формування оперативних планів реагування у разі досягнення критичних значень показників-індикаторів.

Таким чином, врахування представлених вище особливостей дозволить забезпечити коректність та наукову обґрунтованість результатів оцінювання ефективності, можливість до їх прикладного використання у процесі прийняття управлінських рішень.

Далі, пропонуємо сформувати систему показників діагностики управління ефективністю діяльності підприємства, базуючись на показниках, які найбільш повно характеризують ключові функціональні сфери діяльності господарського утворення, критичні з точки зору забезпечення ефективності (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Система показників діагностики управління ефективністю діяльності підприємства

Тип	Назва показника	Характеристика
ВИРОБНИЧІ	Фондомісткість	Кількісно характеризує вартість основних засобів залучених для створення 1 грн. вартості готової продукції підприємства.
	Фондовіддача	Характеризує вартісний обсяг готової продукції у розрахунку на 1 грн. використаних для її виробництва основних засобів.
	Фондоозброєність	Відображає вартісний рівень забезпеченості персоналу підприємства основними засобами у розрахунку на одну особу.
	Коефіцієнт зносу основних засобів	Визначає рівень зношеності устаткування співвідношенням суми накопиченого зносу до балансової вартості основних фондів підприємства.
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	Визначає частку нововведених основних засобів протягом року у вартості основних фондів на кінець звітного періоду.
	Коефіцієнт придатності основних засобів	Характеризує кількісний рівень основних фондів, які залишаються придатними до їх виробничого використання.

Продовження табл. 1.4

ВИРОБНИЧІ	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Визначає, яку відсоткову частку придатні до використання основні засоби займають у загальній структурі активів, характеризуючи в цілому важливість та наявний потенціал виробничої складової у діяльності підприємства.
	Коефіцієнт рентабельності основних засобів	Показник прибутковості, що характеризує рівень прибутковості виробничого устаткування співвідношенням отриманого прибутку до вартості залучених основних фондів.
ТРУДОВІ	Вартісний показник продуктивності праці	Визначає рівень отриманого підприємством чистого доходу у розрахунку на одного залученого працівника.
	Коефіцієнт плинності кадрів	Характеризує ефективність мотиваційної політики підприємства, сприятливість створеного робочого середовища праці та привабливість підприємства у якості роботодавця.
	Зарплатомісткість продукції	Характеризує необхідний рівень зарплатних виплат у розрахунку на одиницю реалізованої продукції.
	Співвідношення темпів росту продуктивності та заробітної плати	Відображає ефективність зарплатної політики підприємства шляхом співвідношення отриманого ефекту від зростання заробітної плати до відносного темпу такого зростання.
ФІНАНСОВІ	Рентабельність активів	Загальний показник ефективності управління підприємством, що відображає рівень прибутковості на одиницю активів.
	Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність управління власним капіталом підприємства у розрізі відповідного потенціалу до генерації необхідного рівня прибуткових надходжень.

Рентабельність продажів	Відображає рівень чистого прибутку (збитку) отриманого підприємством у розрахунку на одиницю чистого доходу.
Рентабельність продукції	Характеризує прибутковість виробництва конкретного виду продукції у співвідношенні отриманого прибутку та суми понесених витрат на його виробництво.
Коефіцієнт покриття ліквідності	Характеризує спроможність підприємства покрити власні боргові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Відображає спроможність підприємства до задоволення позикових зобов'язань наявними оборотними активами за виключенням обсягу запасів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Визначає частку поточних зобов'язань, яка може бути покрита за рахунок найбільш ліквідного активу – готівкових коштів.
Коефіцієнт ділової активності	Визначається співвідношенням чистого доходу до середньої вартості оборотних активів, характеризує рівень їх оборотності
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Характеризує ефективність управлінської політики підприємства у сфері взаємодії з дебіторами, демонструючи швидкість проведення розрахунків з дебіторами.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Характеризує ефективність боргової політики підприємства та ступінь дотримання платіжної дисципліни, визначаючи швидкість обороту залучених позикових зобов'язань.
Коефіцієнт фінансової стабільності	Відображає міру співвідношення обсягу власного капіталу підприємства та рівня залучених позикових коштів.
Коефіцієнт автономії	Відображає частку власного капіталу в активах підприємства.
Коефіцієнт фінансової стійкості	Характеризує частку власного капіталу та довгострокових зобов'язань у структурі пасивів підприємства.
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Характеризує рівень забезпеченості підприємства власними оборотними коштами відображаючи рівень покриття ними наявного обсягу власного капіталу.
Коефіцієнт фінансового левериджу	Відображає співвідношення довгострокових зобов'язань та власного капіталу, характеризує наявність планів розвитку.

Джерело: складено автором на основі [17, 18, 19, 20, 21, 22]

Таким чином, узагальнюючи результати проведеного аналізу методичних підходів до здійснення оцінювання ефективності діяльності підприємницького утворення, можна сформулювати перелік послідовних етапів реалізації даного аналітичного процесу на підприємстві.

1. *Діагностика середовища* (аналіз стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємницького утворення, ідентифікація найбільш важливих складових генерації ефективності та точок критичного впливу можливих загроз).

2. *Цілепокладання* (формулювання загальної мети, здійснення її поетапної декомпозиції на цілі та завдання, об'єктивізація кількісних параметрів та часових рамок їх виконання).

3. *Розробка методичного підходу* (вибір методичного підходу та відповідного інструментарію оцінювання, формування системи аналітичних показників оцінки ефективності).

4. *Підготовчий етап* (ідентифікація об'єктів оцінювання, підготовка інформаційної бази, визначення особистого складу виконавців, розподіл відповідальності між ними, регламентація порядку виконання аналізу, формування відповідних інструкцій та внутрішніх положень).

5. *Виконавчий етап* (проведення розрахункових процедур передбачених процесом оцінювання, формування висновків та представлення останніх у відповідних формах управлінської звітності).

6. *Аналітичний етап* (аналіз отриманих результатів, визначення проблем, причин їх виникнення та розробка перспективних заходів щодо їх елімінації).

7. *Імплементация заходів* (впровадження розробленого комплексу заходів, здійснення оперативного моніторингу та оцінки їх впливу на попередньо аналізовані показники ефективності).

Отже, проведення оцінювання ефективності діяльності підприємства потребує налагодження послідовного процесу аналізу, обґрунтування та обрання методичного підходу, конкретної методики оцінювання, дотримання ряду вимог реалізації процесу, формування системи показників та забезпечення встановленої етапності прикладної імплементації даного процесу.

Висновки до розділу I

В результаті написання першого розділу магістерської роботи було проведено аналіз теоретико-методичних засад здійснення управління ефективністю діяльності підприємства, у розрізі сутнісних аспектів наповнення даної економічної категорії, особливостей розбудови відповідної управлінської системи на підприємстві та методичних підходів до проведення оцінювання.

Надана сутнісна характеристика поняття ефективності як економічної категорії, в процесі дослідження якої було проаналізована генеза теоретичних

уявлень щодо трактування ефективності, починаючи з дослідників докласичного періоду, закінчуючи сучасними теоріями ефективності. Розглянуто ключові змістові виміри у яких ефективність виявляє себе у якості суто економічної категорії. Ідентифіковано функціональні ролі ефективності в системі управління підприємницьким суб'єктом (селективна, інструментальна, цільова, комплексна).

Проаналізовано особливості формування системи управління ефективністю господарським утворенням, надано характеристику основним теоретичним підходам до побудови системи (функціональний, процесний, ситуативний, проєктний, системний). Побудовано логіко-структурну схему управління ефективністю діяльності підприємства, описано її основні елементи. Надано диференційовану характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на систему управління ефективністю у їх змістовому та функціональному аспектах. Обґрунтовано структуру та зміст інструментального забезпечення управління ефективністю (блок фінансово-економічних, техніко-технологічних, інформаційно-аналітичних, інтелектуально-кадрових та адміністративно-організаційних інструментів управлінської діяльності).

Проведено ґрунтовний аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства, розглянуто основні методики та ключові особливості реалізації даного процесу. Запропонована система показників оцінки ефективності та етапність основних процедур налагодження даного процесу.

РОЗДІЛ II. ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «АЙСБЕРГ-ФІШ»

2.1. Загальна характеристика за господарсько-правові засади функціонування ТОВ «Айсберг-Фіш»

Невід’ємним елементом здійснення комплексного оцінювання системи управління ефективністю підприємства є аналіз первинної інформації щодо загальних параметрів діяльності підприємства та відповідних правових засад, якими керується менеджмент організації в процесі прийняття господарських рішень, що має на меті виявлення специфічних особливостей та внутрішніх зв’язків, які на пряму впливають на можливості забезпечення достовірної та репрезентативної оцінки з подальшим формуванням пропозицій щодо поліпшення поточної ситуації на підприємстві. Саме тому у рамках даного підрозділу пропонуємо розглянути основні функціональні напрямки діяльності досліджуваного підприємства, особливості його правової форми, організаційної структури та в цілому підходів до здійснення господарської діяльності. Підприємством на базі якого проводяться відповідні розрахунково-аналітичні процедури у рамках даної роботи було обрано ТОВ «Айсберг-Фіш».

ТОВ «Айсберг-Фіш» є одним з найбільших вітчизняних підприємств виробничого профілю, що реалізує свою діяльність у сфері переробки рибної сировини та морепродуктів, а також здійснює оптово-роздрібну торгівлю свіжомороженою рибою та власною продукцією виробленою на її основі.

Загальні відомості про ТОВ «Айсберг-Фіш» подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про підприємство ТОВ «Айсберг-Фіш»

Скорочена назва	ТОВ «Айсберг-Фіш»
ЄДРПОУ	35863179
Юридична адреса	49127, місто Дніпро, вул. Виробнича, буд. 4
Зареєстрований КОАТУУ	Виконавчий комітет Дніпропетровської міської ради, 16.04.2008 1210100000
Керівник	Рибалко Роман Миколайович, Генеральний директор
Контактний телефон	+380 676430073
Електронна адреса	Fish_nemow@ukr.net

Джерело: складено автором на основі [23]

Історія підприємства «Айсберг-Фіш» бере свій початок у 1996 році, засноване у межах організаційно-правової форми приватного підприємства, організація поступово збільшувала обсяги реалізації, нарощуючи власний виробничий потенціал, і у 2005 році змінила власний правовий статус на товариство з обмеженою відповідальністю, у якому функціонує й до теперішнього часу.

Економічна сутність товариства з обмеженою відповідальністю полягає у формуванні даним організаційним утворенням статутного фонду, що розподіляється на відповідні частки між його учасниками у попередньо визначених статутом долях, при цьому обсяг відповідальності учасників такого товариства обмежується розміром їх часток у майні підприємства. Враховуючи, що досліджуваний господарюючий суб'єкт ТОВ «Айсберг-Фіш» належить до описаної організаційно-правової форми, доцільно визначити ключові особливості нормативно-правового характеру, які напрямую впливають на його функціонування. До таких особливостей варто віднести наступні:

- відсутність фінансових бар'єрів створення (чинним законодавством не встановлені мінімальні значення статутного капіталу необхідного для реєстрації даної правової форми);

- спрощеність реєстраційної процедури (на відміну від низки інших правових форм, реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю не потребує отримання дозвільної або ліцензійної документації, окрім того, в умовах активної цифровізації державного сектору управління дані процедури не потребують значного обсягу витрат часу);

- універсальний характер (наявність широкого кола можливих видів діяльності у межах яких дозволено використання даної правової форми);

- можливість використання корпоративних договорів у якості інструменту регулювання та гарантування інтересів інвесторів підприємства;

- широта потенційного кола можливих учасників товариства, якими можуть виступати, як фізичні, так і юридичні особи (у т.ч. нерезиденти);
- наявність можливості до обрання форми податкових відносин між державою та підприємством (у межах даної правової форми підприємство має можливість обирати між загальною та спрощеною системами оподаткування);
- обмежена ризиковість (відповідальність підприємства за власними фінансовими зобов'язаннями визначається у межах наявного майна за встановленими статутами частками його учасників).

Таким чином, можна підсумувати, що дана організаційно-правова форма надає низку важливих переваг підприємству, починаючи з фінансових та бюрократичних особливостей реєстрації, закінчуючи широтою організаційних можливостей управління в процесі безпосереднього функціонування підприємства. Далі, пропонуємо розглянути, сформовану у межах даної правової форми, організаційну структуру ТОВ «Айсберг-Фіш».

Організаційна структура ТОВ «Айсберг-Фіш» характеризується чітким ієрархічним розподілом повноважень між основними функціональними відділами підприємства. Ключові управлінські функції покладені на генерального директора, а також на підпорядковуваних йому директору зі збуту та маркетингу, комерційному директору, фінансовому директору та директору з виробництва. У сфері управління директору зі збуту та маркетингу знаходиться відділ збуту, маркетингу та закупівель, що реалізують базові функції матеріально-технічного забезпечення підприємства та формування комплексу маркетингу для наявних асортиментних позицій. У підпорядкуванні директора з виробництва знаходиться чотири цехи, а саме цех вакуумної упаковки, кулінарний, консервний та коптильний; додатково на підприємстві працює виробнича лабораторія та служба головного інженера. Фінансова складова діяльності підприємства реалізується бухгалтерією, планово-економічним відділом, відділом зовнішньоекономічної діяльності. Окремо на підприємстві створенні відділи, що здійснюють управління у сфері роботи з персоналом,

логістики, безпеки, юридичного забезпечення, а також реалізації інших обслуговуючих та організаційних функцій управління підприємством.

Виходячи з представленої характеристики, узагальнено представимо організаційну структуру ТОВ «Айсберг-Фіш» на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Айсберг-Фіш»

Джерело: авторська розробка

Загальна чисельність працевлаштованих робітників ТОВ «Айсберг-Фіш» у 2021 році складає 178 осіб.

Основним видом діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» є переробка рибної сировини та морепродуктів та реалізації відповідної продукції (у т.ч. власного виробництва) оптовим та роздрібним споживачам.

ТОВ «Айсберг-Фіш» пропонує споживачам широкий асортиментний ряд продукції представлений шістьма основними категоріями, такими як, охолоджена риба, слабосолена риба, ікра, свіжоморожена риба, пресерви, морепродукти, риба холодного копчення, риба гарячого копчення та снеки. Далі. пропонуємо розглянути кожен з асортиментних категорій.

Охолоджена риба представлена двома видами риби – лосось та форель, які пропонуються підприємством у вигляді охолоджених тушок, стейків (розрізаних поперек шматків тушки) та філе.

Слабосолена риба включає в себе декілька видів слабосоленої риби, які пропонуються споживачу у вигляді тушок, зокрема оселедець, скумбрія, товстолобик пряного посолу та салака пряного посолу, окремо пропонується філе слабосоленого оселедця.

Ікра, дана асортиментна категорія представлена ікрою трьох видів риби, а саме кети, горбуші та лосося, що фасується і в подальшому реалізується у скляних банках місткістю 200 грам.

Свіжоморожена риба включає в себе фасовані свіжоморожені тушки минтая, хека та салаки; тушки минтая та хека в індивідуальному пакуванні; свіжоморожені стейки зубатки та лосося; варені мідії та морський коктейль (суміш кількох видів морепродуктів); фасований фарш лосося та хека; спеціальний суповий набір з лосося.

Пресерви – рибна продукція, що за рахунок проведення виробничих процедур з консервування (без термічної стерилізації) мають тривалий період зберігання у холодному середовищі. Дана асортиментна категорія представлена трьома видами оселедця («Бочковий», «Столичний» та «Класичний»), корюшка без голови в олії, салака без голови пряного посолу, солоні стейки скумбрії в олії та шпроти.

Морепродукти включає в себе чотири види мідій варених в олії («Преміум», «Класичні», «Чилі»), кальмар варений в олії зі спеціями та кальмар

«По-мексиканськи», асорті з морепродуктів в олії, копчене філе кальмара, м'ясо мідій та кальмара в олії.

Риба холодного копчення представлені такими видами копчених тушок риби як скумбрія, оселедець, лящ, вомер, мойва, кілька та тюлька, також пропонуються тушки горбуші та оселедця без голови та риба холодного копчення у паперовому пакуванні (мойва, кілька, тюлька, салака, скумбрія, оселедець).

Риба гарячого копчення, у межах даної асортиментної категорії підприємством пропонується ставрида, оселедець та скумбрія гарячого копчення, копчений окунь у вакуумній упаковці, хребти лосося, а також сендвіч зі скумбрії та лосося гарячого копчення.

Снеки представляють асортиментну категорію легких солоних закусок з таких видів сушеної риби як путасу (солono-сушена та з перцем), жовтий смугастик, тунець, кальмар та товстолобик.

Основні асортиментні категорії продукції ТОВ «Айсберг-Фіш» представлені у більшості великих торговельних мереж на території України, зокрема NOVUS, Ашан, Сільпо, АТБ; на сайті підприємства доступна можливість здійснення онлайн замовлення та індивідуальної кур'єрської доставки.

Організація виробничого процесів зберігання та переробки рибної сировини ТОВ «Айсберг-Фіш» відповідає сучасним міжнародним стандартам діяльності підприємств відповідної галузі харчової промисловості (у т.ч. сертифікація якості за стандартом ISO 22000:2007) та відповідність основоположним принципам НАССР. Основними постачальниками рибної сировини ТОВ «Айсберг-Фіш» є так країни як Норвегія, Ісландія, Канада, Нова Зеландія, Чилі, Китай. Наразі підприємством відкрито філіали у Києві, Одесі та Харкові. Підприємством підтримується політика постійної модернізації та вдосконалення виробничих процесів, перегляду та доповнення наявного

асортиментного ряду товарів відповідно до найбільш сучасних практик виробничого та організаційного менеджменту підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш»

Фундаментальною основою до налагодження комплексної процедури оцінювання управління ефективності діяльності організації є проведення аналізу основних її фінансово-економічних показників, що дозволяють забезпечити усесторонній огляд ключових напрямків управлінської діяльності у їх статичній та динамічній, ідентифікувавши найбільш помітні прогалини у забезпеченні функціональної ефективності або відповідні накопиченні резерви для здійснення подальшої розробки заходів структурного вдосконалення. У рамках даного дослідження пропонується сконцентрувати увагу на трьох аналітичних напрямках оцінки – *виробничому* (дослідження виробничої ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш»), *трудоваму* (показники трудової ефективності кадрового потенціалу організації) та *фінансовому* (аналіз груп показників фінансової ефективності, такі як фінансова стійкість, ділова активність, ліквідність та рентабельність). Таким чином, здійснюється включення найбільш вагомих складових управління, ефективність реалізації яких, чинить прямий вплив і безпосередньо формує кінцевий показник ефективності досліджуваного господарюючого суб'єкта.

Пропонуємо розпочати процес оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш» з аналізу показників виробничої ефективності. Дана група параметрів дозволяє визначити стан та ключові тенденції зміни техніко-технологічного потенціалу підприємства, що формує собою об'єктивну основу та відповідний простір можливостей щодо перспектив подальшого розвитку організації, підкріпленого наявністю, станом та вартісною динамікою основних фондів, їх придатністю до підтримки необхідної виробничої потужності, загальним потенціалом до забезпечення перманентних процесів розширеного відтворення (як стосовно кількісних показників виробництва, так і щодо грошового забезпечення його функціонування). Аналіз розрахункових показників ефективності використання основних фондів подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок показників ефективності використання основних фондів ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 _Δ	2019 _Δ	2020 _Δ	2021 _Δ
Фондомісткість, грн./грн.	0,006	0,006	0,006	0,007	0,006	0,000	0,000	0,001	-0,001
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	8,231	11,491	38,337	50,930	66,315	3,260	26,846	12,593	15,385
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,038	0,031	0,030	0,021	0,018	-0,007	-0,001	-0,009	-0,003
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,465	0,242	0,380	0,494	0,509	-0,223	0,138	0,114	0,015
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,535	0,758	0,620	0,506	0,491	0,223	-0,138	-0,114	-0,015
Фондовіддача, грн./грн.	165,035	160,721	170,253	145,555	165,154	-4,314	9,532	-24,698	19,599
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,870	0,885	0,545	0,200	0,211	0,015	-0,340	-0,345	0,011

Джерело: складено автором на основі розрахунків

В результаті аналізу, представлених вище показників виробничої ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» було встановлено, що основні фонди підприємства займають порівняно незначну частку у його загальному майні, що пояснюється специфікою діяльності організації, що не потребує залучення значного виробничого потенціалу, при цьому, слід відзначити, тенденцію до скорочення даної частки від рівня 0,038 у 2017 році до 0,018 у 2021 році. Разом з тим, можемо констатувати високий рівень ефективності використання основних засобів ТОВ «Айсберг-Фіш», про який свідчить високий рівень показника фондоозброєності, що демонструє перманентний ріст протягом аналізованого періоду, незважаючи на зміни у структурі основних засобів та складі персоналу підприємства, зі значення 8,231 тис. грн./ос. до 66,315 тис. грн./ос. Вкрай негативною тенденцією видається істотне падіння рівнів коефіцієнту рентабельності основних фондів, що продемонструвало скорочення до рівня 0,545 у 2019 році, продовживши падіння до 0,211 у 2021 році.

Далі, пропонуємо розглянути показники майнового стану ТОВ «Айсберг-Фіш», що дозволять встановити основні тенденції у зміні складу основних фондів досліджуваної організації, окресливши тим самим загальні перспективи розвитку виробничого потенціалу ТОВ «Айсберг-Фіш» у майбутньому. Аналіз показників майнового стану ТОВ «Айсберг-Фіш» та їх графічна візуалізація приведена нижче у табл. 2.3 та рис. 2.2.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників майнового стану ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2021 Δ
Коефіцієнт зносу	0,465	0,242	0,380	0,494	0,509	-0,223	0,138	0,114	0,015
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,210	0,103	0,223	0,170	0,318	-0,107	0,120	-0,053	0,148
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,158	0,195	0,247	0,225	0,253	0,037	0,052	-0,022	0,028

Джерело: складено автором на основі розрахунків

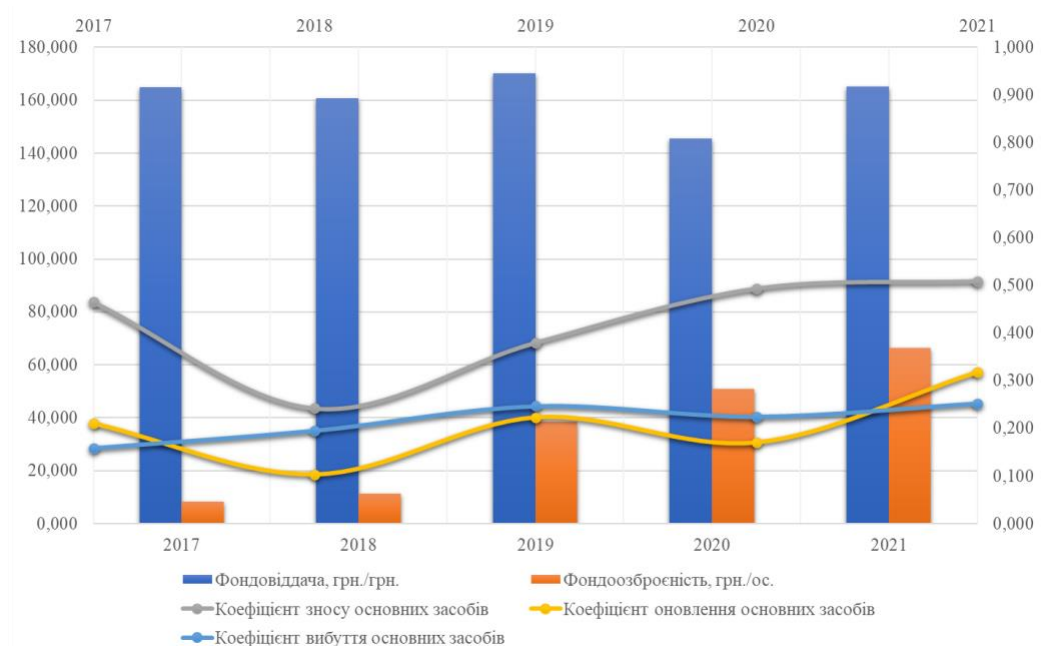


Рисунок 2.2 – Порівняльна динаміка показників майнового стану та виробничої ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.2-2.3

Узагальнюючи результати аналізу майнового стану ТОВ «Айсберг-Фіш» можна стверджувати, що підприємству характерна проблема активної

дисфункціоналізації основних фондів за неможливості підтримки співставних темпів їх модернізації та оновлення. Даний факт підтверджується динамічним зростанням показника зносу, який у 2021 році досяг рівня 0,509 (свідчить, про те, що більша половина основних засобів підприємства зношена), при цьому стабільно високими залишаються темпи вибуття основних фондів, що зросли з рівня 0,158 у 2017 році до 0,253 у 2021 році. Водночас, модернізація виробничого потенціалу ТОВ «Айсберг-Фіш» здійснюється несистемно, що спостерігається у динаміці коливань рівнів показника оновлення основних засобів підприємства.

Окремо варто звернути увагу, на порівняльний аналіз динаміки показників виробничої ефективності та майнового стану ТОВ «Айсберг-Фіш» (рис. 2.2), який демонструє деяку тенденцію, зокрема протягом 2018-2020 рр., значення показників вибуття істотно перевищували рівні оновлення основних засобів ТОВ «Айсберг-Фіш» тим самим, сприяючи зростанню зносу та зниженню вартості основних фондів підприємства, водночас, протягом 2020-2021 рр. спостерігається падіння рівня фондівіддачі незважаючи на падіння вартості основних засобів (що виступає базою порівняння в процесі розрахунку показника). Підсумовуючи, можна стверджувати, що досліджуване підприємство ТОВ «Айсберг-Фіш» володіє позитивними значеннями показників фондівіддачі, фондоозброєності та ряду інших параметрів виробничої ефективності, що дозволяє підприємству підтримувати стабільні темпи діяльності в коротко- та середньостроковій перспективі, утім наявність низки проблем пов'язаних з модернізацією виробничого потенціалу та падіння рівня фондівіддачі в умовах скорочення обсягу основних фондів – становить істотну загрозу щодо забезпечення сталого функціонування ТОВ «Айсберг-Фіш» в контексті стратегічного горизонту оцінки перспективної ефективності та безпосередньо результатів діяльності досліджуваного підприємства.

Не менш важливим елементом оцінювання фінансово-господарського стану підприємства є дослідження індикаторів ефективності використання трудових ресурсів у розрізі відносних показників продуктивності, руху персоналу, оплати праці. Результати розрахунку показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Айсберг-Фіш» подано у табл. 2.4 і рис.2.3.

Таблиця 2.4 – Розрахунок показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2021 Δ
Вартісний показник продуктивності праці, тис. грн.	3668,190	4942,168	6527,040	7413,145	10952,118	1273,978	1584,872	886,105	3538,973
Коефіцієнт обороту за наймом	0,040	0,060	0,067	0,021	0,011	0,020	0,007	-0,047	-0,009
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,028	0,048	0,060	0,326	0,152	0,020	0,012	0,267	-0,175
Коефіцієнт співвідношення темпу росту продуктивності праці та зарплати	1,179	1,106	1,225	1,309	0,895	-0,072	0,119	0,083	-0,414
Зарплатомісткість	0,011	0,010	0,008	0,006	0,007	-0,001	-0,002	-0,002	0,001
Коефіцієнт постійності кадрів	0,802	0,828	0,873	0,777	0,787	0,026	0,045	-0,096	0,009

Джерело: складено автором на основі розрахунків



Рисунок 2.3 – Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.4

Досліджуючи показники кадрової складової економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш» виявлено, наявність проблеми високої плинності персоналу підприємства, що виникла у проміжок 2020 та 2021 років, виявляючи себе у надвисоких рівнях вибуття працівників (0,326 та 0,152 відповідно), хоча в цілому кадровий склад ТОВ «Айсберг-Фіш» залишається стабільним з позиції частки постійно працюючих працівників більше 1 року. Варто відзначити, що ТОВ «Айсберг-Фіш» характеризується низькою зарплатомісткістю продукції, із очевидною тенденцією до її скорочення, що є позитивним явищем. Загалом, показники трудової ефективності демонструють позитивну динаміку, зокрема стабільний ріст (із зростаючими абсолютними приростами) вартісного показника продуктивності праці, що протягом 2017-2021 рр. зріс у 2,5 рази, а також стабільне перевищення темпів росту продуктивності праці над аналогічним ростом заробітної платні (протягом усього періоду окрім 2021 р.), що свідчить про сталість та ефективність кадрової політики ТОВ «Айсберг-Фіш», здатність дієво реагувати на загрози без втрат у показниках продуктивності.

Наступним етапом, пропонуємо перейти до аналізу груп показників фінансової ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш», зокрема розпочати із показників фінансової стійкості, що дозволяють об'єктивно оцінити спроможність підприємницького утворення до повноцінної реалізації взятих на себе фінансових зобов'язань, а також охарактеризувати якісний стан поточної структури майна підприємства з позиції ефективності боргової політики. Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Айсберг-Фіш» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018Δ	2019Δ	2020Δ	2021Δ
Коефіцієнт автономії	0,059	0,053	0,103	0,078	0,051	-0,006	0,050	-0,024	-0,027
Коефіцієнт фінансування	0,062	0,056	0,114	0,085	0,054	-0,007	0,059	-0,030	-0,031

Продовження табл. 2.5

Коефіцієнт фінансової стійкості	0,059	0,070	0,112	0,081	0,051	0,011	0,042	-0,031	-0,030
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,020	0,020	0,074	0,059	0,034	0,000	0,053	-0,015	-0,025
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,335	0,375	0,695	0,734	0,647	0,040	0,320	0,039	-0,087
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,321	0,088	0,031	0,000	0,321	-0,233	-0,056	-0,031

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналізуючи, отримані показники фінансової стійкості ТОВ «Айсберг-Фіш» можна констатувати наявність високого ступеня залежності досліджуваного підприємства від зовнішнього позикового капіталу. Індикаторами даного стану виступають значення коефіцієнту автономії та коефіцієнту фінансування, зокрема у 2021 році частка власного капіталу у пасивах ТОВ «Айсберг-Фіш» складала лише 5,1%, а коефіцієнт фінансування, що характеризує співвідношення власного та позикового капіталу складав

0,054; аналогічна ситуація притаманна коефіцієнту фінансової стійкості, що попри незначний ріст протягом 2017-2019 рр., у 2021 році становив 0,051. Результати розрахунків також свідчать, що ТОВ «Айсберг-Фіш» не у повній мірі забезпечено власними оборотними коштами, адже відповідний аналізований показник протягом усього досліджуваного період не досягає нормативного значення ($>0,1$). Окремо, слід зауважити, що попри високий рівень показника маневреності власного капіталу (значно перевищуючого нормативні значення), такий стан не є індикатором достатності забезпечення оборотними коштами, навпроти сигналізує про критично низький рівень власного капіталу, що майже співставний з наявним рівнем власних оборотних коштів (який є також недостатнім). ТОВ «Айсберг-Фіш» володіло довгостроковими зобов'язаннями протягом 2018-2020 рр., успішно розраховувались за останніми, про що свідчить показник фінансового левериджу. Загалом рівень фінансової стійкості ТОВ «Айсберг-Фіш» – низький.

Далі, проаналізуємо одну із найважливіших складових ефективного фінансового менеджменту організації, а саме ділову активність досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш», показник оцінювання якої дозволяє визначити швидкість обертання різних груп активів, що в свою чергу узагальнено характеризує ефективність управління ними та наявність або відсутність відповідних проблемних аспектів. Результати проведених розрахунків динаміки зміни даної групи показників ТОВ «Айсберг-Фіш» подано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Розрахунок показників ділової активності ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 Δ	2019 Δ	2020 Δ	2021 Δ
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	7,132	5,611	5,358	3,650	3,200	-1,521	-0,253	-1,708	-0,450

Коефіцієнт оборотності запасів	25,873	22,539	24,452	11,178	10,066	-3,334	1,914	-13,275	-1,112
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.	10,551	7,621	6,994	5,491	4,705	-2,930	-0,627	-1,502	-0,787
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,195	6,139	6,297	4,337	3,673	-1,056	0,159	-1,960	-0,664
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	51,178	65,052	68,125	100,000	114,065	13,875	3,073	31,875	14,066
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	34,594	47,893	52,189	66,467	77,585	13,298	4,296	14,277	11,118
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	50,732	59,460	57,960	84,159	99,379	8,728	-1,500	26,199	15,220

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Графічна візуалізація динаміки зміни тривалості оборотів основних груп аналізованих показників подана на рис. 2.4 нижче.

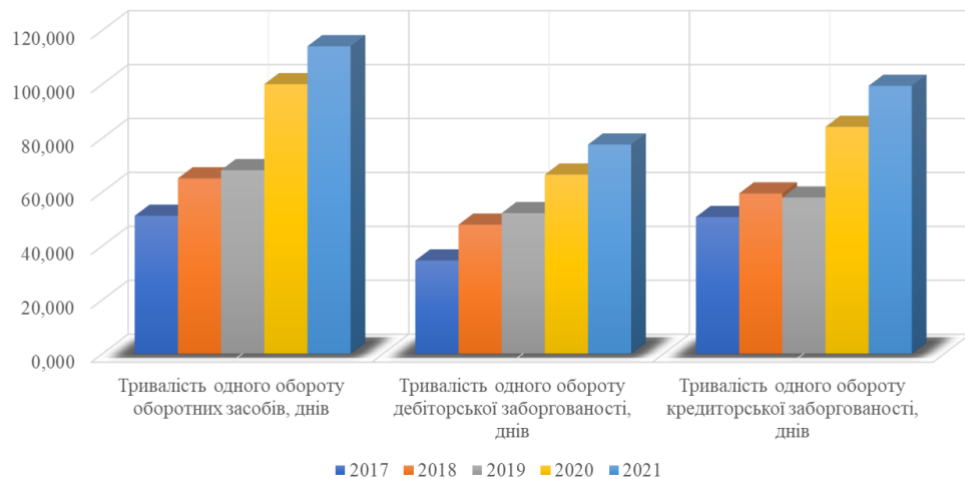


Рисунок 2.4 – Динаміка тривалості оборотів основних груп аналізованих показників ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.6

Отриманий масив розрахованих показників оцінки ділової активності ТОВ «Айсберг-Фіш» свідчить про наявність низки негативних тенденцій

розвитку підприємства у даному управлінському аспекті. Зокрема, спостерігається істотне зниження коефіцієнта ділової активності, що протягом 2017-2021 рр. скоротився більш ніж удвічі з 7,132 до 3,200, даний факт сигналізує про наявність проблем в управлінні оборотними активами ТОВ «Айсберг-Фіш». Аналогічна ситуація стосується й оборотності запасів, найвищий рівень падіння яких зафіксований у 2020 році (-13,275). Показники оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості також демонструють значне сповільнення, а саме оборотність дебіторської заборгованості знизилася з рівня 10,551 у 2017 році до 4,705 у 2021 році (зниження даного показника свідчить про незадовільну роботу підприємства з дебіторами та загрозу виникнення касових розривів у результаті невчасного розрахунку з дебіторами), щодо кредиторської заборгованості відповідний показник зазнав подвійного скорочення протягом аналізованого періоду до рівня 3,673 у 2021 році (скорочення даного показника свідчить про проблеми забезпечення належної платіжної дисципліни та наявність загрози застосування відповідними контрагентами санкційних заходів в результаті несвоєчасності сплати за зобов'язаннями). Вищепредставлений рис. 2.4 наочно демонструє загальну тенденцію до сповільнення ділової активності ТОВ «Айсберг-Фіш», що, узагальнюючи попередній аналіз, дозволяє стверджувати про низький рівень ділової активності, який несе у собі загрози довгострокового забезпечення ефективного функціонування ТОВ «Айсберг-Фіш».

Невід'ємною складовою комплексного фінансового аналізу є дослідження показників ліквідності підприємницького утворення, що кількісно відображають його спроможність до перетворення поточних активів у грошові кошти, враховуючи різницю у часових параметрах відповідної трансформації різних груп активів. Аналіз ключових показників ліквідності ТОВ «Айсберг-Фіш» подано нижче табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок ліквідності ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки					Абсолютний приріст			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018Δ	2019Δ	2020Δ	2021Δ
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,021	1,039	1,090	1,065	1,035	0,019	0,051	-0,025	-0,030
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,733	0,818	0,854	0,647	0,761	0,085	0,036	-0,206	0,114
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,030	0,027	0,010	0,019	0,001	-0,003	-0,017	0,009	-0,018
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,423	1,243	1,103	1,490	1,276	-0,180	-0,140	0,388	-0,214

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені дані свідчать, що протягом усього аналізованого періоду ТОВ «Айсберг-Фіш» здатне повністю покрити у повному обсязі власні поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Значення показника швидкої ліквідності є стабільним і відповідає нормативному ($>0,7$). Водночас, спостерігається дещо недостатнє забезпечення ТОВ «Айсберг-Фіш» грошовими активами, зокрема найбільш критичним рівень абсолютної ліквідності спостерігається у 2021 році досягаючи 0,001, при нормативному значенні більше 0,1. Варто відзначити, мінливу динаміку рівнів співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, утім, відповідні значення не є загрозливими і не перевищують 1,5. Загалом рівень ліквідності ТОВ «Айсберг-Фіш» є вище середнього, додаткової уваги потребують питання забезпечення достатньої суми грошових активів.

Фінальною складовою проведення аналізу фінансового стану ТОВ «Айсберг-Фіш» є розрахунок показників рентабельності, які узагальнено характеризують загальну ефективність управління організацією з позиції відносних обсягів отриманих прибутків, при цьому, відповідні відносні показники будуються на порівнянні прибутку та аналізованого об'єкту. Результати аналізу рентабельності ТОВ «Айсберг-Фіш» подано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок рентабельності ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Показник	Роки	Абсолютний приріст
----------	------	--------------------

	2017	2018	2019	2020	2021	2018Δ	2019Δ	2020Δ	2021Δ
Коефіцієнт рентабельності активів	0,036	0,030	0,017	0,005	0,004	-0,006	-0,013	-0,012	-0,001
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,715	0,546	0,210	0,055	0,065	-0,170	-0,335	-0,155	0,010
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,101	0,112	0,181	0,070	0,077	0,010	0,070	-0,111	0,007
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,006	0,006	0,003	0,001	0,001	0,000	-0,003	-0,002	0,000

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз ключових показників рентабельності ТОВ «Айсберг-Фіш» свідчить про загальну тенденцію до падіння прибутковості, зокрема протягом 2017-2021 рр. рентабельність активів скоротилася з 3,6 % до 0,4%, а рентабельність власного капіталу (беручи до уваги низькі абсолютні значення бази порівняння) з 71,5% до 6,5%. Загалом рівень рентабельності ТОВ «Айсберг-Фіш» є низьким, що потребує детального аудиту витрат компанії на предмет перспектив їх оптимізації та в цілому перегляду політики підприємство до управління прибутковістю, результати імплементації якої напряду впливають на загальну ефективність та в цілому фінансову спроможність підприємства.

2.3. Оцінювання ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»

Ефективність за своєю економічною природою є категорією комплексною та багатоаспектною, особливо в контексті підприємства як об'єктного поля її дослідження. Саме тому, побудова процесу оцінювання має відповідати вимогам системності охоплення та репрезентативності отриманих результативних показників, адже у протилежному випадку фрагментарність проведеного дослідження перешкоджатиме здійсненню якісної діагностики поточної ситуації у сфері ефективності та розробці відповідних управлінських заходів. Таким чином, виходячи із розглянутих у попередніх підрозділах роботи методичних підходів та особливостей налагодження процесу оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства, разом із встановленими специфічними рисами досліджуваного підприємства, пропонується у якості базового інструменту для проведення оцінки ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш» скористатися методом таксономічного аналізу. Таксономічний аналіз як інструмент оцінки ефективності управління діяльністю підприємства використовується шляхом побудови системи оціночних критеріїв, які найбільш повно характеризують досліджуваний об'єкт, формуючи собою сукупність точок багатовимірного простору, і на основі визначення евклідової відстані між ними формується ідеальний вектор розвитку, порівнюючи поточні показники з яким, формується кінцевий інтегральний показник оцінки ефективності за всіма критеріями одразу. При цьому, безумовною перевагою даного інструменту є необхідність здійснень нормалізації значень оціночних критеріїв, що дозволяє уніфікувати розмірність побудованої системи показників, тобто даний метод допускає використання різних за своїм змістом та одиницями вимірювання показників без втрати належного рівня репрезентативності результатів. Таким чином, за рахунок використання даного методу зберігається як системність оцінки за рахунок широти якісного охоплення предметного поля оціночними

критеріями, так і комплексність, адже результативний показник відображає загальний рівень ефективності у порівнянні з ідеальним (умовно-нормативним).

Основні етапи проведення таксономічного аналізу наступні [24, 25]:

1. Побудова системи показників оціночних критеріїв ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш», що формують собою матрицю спостережень, у якості відповідних критеріїв пропонуємо скористатися розробленою системою показників у попередніх підрозділах роботи (табл. 1.4).

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{1j} & x_{1m} \\ x_{i1} & x_{ij} & x_{im} \\ x_{n1} & x_{nj} & x_{nm} \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

де: n – кількість періодів;

m – кількість оціночних критеріїв ефективності управління;

x_{ij} – значення j -го оціночного критерія для i -го періоду.

2. Ідентифікація якісного характеру впливу критерія на показник ефективності – стимулюючого (+), тобто такого, що сприяє зростанню ефективності, або дестимулюючого (-) – сприяє її зниженню.

3. Здійснення нормалізації значень системи оціночних критеріїв сформованих матрицею спостережень з метою приведення останніх до математичного порівняного вигляду, що розраховується за формулою:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j} \quad (2.2)$$

де: $\bar{x}_j$ – середнє арифметичне значення j -го оціночного критерія;

σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го оціночного критерія.

4. Складання еталонного вектору на основі відсортованих максимальних та мінімальних значень нормалізованої матриці оціночних критеріїв в залежності від типу їх впливу на результативний показник ефективності (стимулюючий або дестимулюючий).

$$y_{0j} = \begin{cases} \max_i y_{ik}, & \text{якщо оціночний критерій чинить стимулюючий вплив} \\ \min_i y_{ik}, & \text{якщо оціночний критерій чинить дестимулюючий вплив} \end{cases} \quad (2.3)$$

Результати здійснених обчислень відповідно до вищеописаних етапів (1-4) проведення таксономічного аналізу подані у табл. 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Матриця спостережень оціночних критеріїв ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш», 2017-2021

рр.

Тип	Найменування показника	2017	2018	2019	2020	2021	$X_{jсер}$	σ_j	Тип впливу
Виробничі	Фондомісткість	0,00606	0,006222	0,005874	0,00687	0,006055	0,006	0,000	-
	Фондовіддача	165,035	160,7209	170,253	145,5554	165,1539	160,421	9,221	+
	Фондоозброєність	8,23088	11,49103	38,3373	50,93005	66,31461	41,768	20,093	+
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,465	0,242	0,380145	0,493848	0,509295	0,406	0,107	-
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,210	0,103	0,223	0,170	0,000	0,124	0,083	+
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,53495	0,757768	0,619855	0,506152	0,490705	0,594	0,107	+
	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	0,03846	0,031236	0,029761	0,020692	0,017976	0,025	0,006	-
	Коефіцієнт рентабельності основних засобів	0,87	0,885	0,545	0,2	0,211	0,460	0,282	+
Трудові	Вартісний показник продуктивності праці	3668,19	4942,168	6527,04	7413,145	10952,12	7458,618	2202,667	+
	Коефіцієнт плинності кадрів	0,02834	0,048	0,059524	0,326425	0,151685	0,146	0,111	-
	Зарплатомісткість продукції	0,01081	0,009772	0,007975	0,006094	0,006808	0,008	0,001	-
	Співвідношення темпів росту продуктивності та заробітної плати	1,17895	1,106498	1,225301	1,308712	0,895135	1,134	0,155	+
Фінансові	Рентабельність активів	0,03604	0,029832	0,016595	0,004892	0,004008	0,014	0,010	+
	Рентабельність власного капіталу	0,71515	0,545629	0,210432	0,055455	0,065427	0,219	0,198	+
	Рентабельність продажів	0,00556	0,005796	0,003257	0,001402	0,001298	0,003	0,002	+
	Рентабельність продукції	0,10117	0,111554	0,181152	0,07017	0,07731	0,110	0,044	+
	Коефіцієнт покриття ліквідності	1,02082	1,039436	1,090403	1,065028	1,034732	1,057	0,022	+
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,73253	0,817769	0,853743	0,647296	0,761394	0,770	0,078	+
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02986	0,027081	0,009719	0,018535	0,000954	0,014	0,010	+
	Коефіцієнт ділової активності	7,13203	5,610859	5,357796	3,650002	3,199916	4,455	1,046	+
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,5509	7,621204	6,993792	5,491482	4,704529	6,203	1,161	+
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,1947	6,138592	6,297421	4,337039	3,672812	5,111	1,133	+
	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,06217	0,055623	0,11426	0,084711	0,053698	0,077	0,025	+
	Коефіцієнт автономії	0,05853	0,052692	0,102544	0,078095	0,050961	0,071	0,021	+
	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,05853	0,069599	0,111554	0,080546	0,050961	0,078	0,022	+
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,33499	0,375464	0,69539	0,734225	0,646804	0,613	0,141	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 2.10 – Нормалізована матриця оціночних критеріїв ефективності ТОВ «Айсберг», 2017-2021 р

Тип	Найменування показника	2017	2018	2019	2020	2021	Еталонне значення	Тип впливу
Виробничі	Фондомісткість	-0,5211	-0,0884	-1,0152	1,6364	-0,5327	-1,0152	-
	Фондовіддача	0,5004	0,0325	1,0662	-1,6120	0,5133	1,0662	+
	Фондоозброєність	-1,6691	-1,5068	-0,1708	0,4560	1,2216	1,2216	+
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5475	-1,5331	-0,2442	0,8166	0,9607	-1,5331	-
	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,0326	-0,2524	1,1881	0,5537	-1,4894	1,1881	+
	Коефіцієнт придатності основних засобів	-0,5479	1,5328	0,2450	-0,8168	-0,9610	1,5328	+
	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	2,3816	1,1110	0,8518	-0,7426	-1,2201	-1,2201	-
	Коефіцієнт рентабельності основних засобів	1,4545	1,5077	0,3008	-0,9238	-0,8848	1,5077	+
Трудові	Вартісний показник продуктивності праці	-1,7208	-1,1425	-0,4229	-0,0206	1,5860	1,5860	+
	Коефіцієнт плинності кадрів	-1,0596	-0,8831	-0,7797	1,6155	0,0474	-1,0596	-
	Зарплатомісткість продукції	2,2650	1,5168	0,2250	-1,1275	-0,6143	-1,1275	-
	Співвідношення темпів росту продуктивності та заробітної плати	0,2897	-0,1763	0,5879	1,1244	-1,5359	1,1244	+
Фінансові	Рентабельність активів	2,1172	1,5255	0,2634	-0,8523	-0,9366	2,1172	+
	Рентабельність власного капіталу	2,5024	1,6470	-0,0444	-0,8264	-0,7761	2,5024	+
	Рентабельність продажів	1,4395	1,5660	0,1748	-0,8419	-0,8990	1,5660	+
	Рентабельність продукції	-0,2019	0,0343	1,6185	-0,9077	-0,7452	1,6185	+
	Коефіцієнт покриття ліквідності	-1,6423	-0,8066	1,4819	0,3425	-1,0178	1,4819	+
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	-0,4802	0,6107	1,0710	-1,5709	-0,1108	1,0710	+
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,6190	1,3344	-0,4465	0,4577	-1,3456	1,6190	+
	Коефіцієнт ділової активності	2,5603	1,1056	0,8636	-0,7694	-1,1998	2,5603	+
	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,7463	1,2221	0,6816	-0,6128	-1,2909	3,7463	+
	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,8394	0,9069	1,0471	-0,6838	-1,2702	1,8394	+
	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,6026	-0,8671	1,5033	0,3088	-0,9449	1,5033	+
	Коефіцієнт автономії	-0,5944	-0,8708	1,4910	0,3327	-0,9528	1,4910	+
	Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,8931	-0,3896	1,5185	0,1083	-1,2372	1,5185	+
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,9774	-1,6895	0,5863	0,8625	0,2407	0,8625	+

Джерело: складено автором на основі розрахунків

5. Обчислення таксономічної відстані між точками багатовимірною простору сформованого матрицею нормалізованих оціночних критеріїв та значеннями побудованого еталонного вектору:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_{ij} - y_{0j})^2} \quad (2.4)$$

де: d_{i0} – відстань між y_{ij} та показниками побудованого вектору-еталона;

6. Розрахунок кінцевого показника ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш», що передбачає фіналізацію математичних обчислень відстаней річних показників за кожним оціночним критерієм від вектору-еталону і формування на їх основі інтегрального значення. У межах даного етапу передбачається розрахунок таких показників як середні відхилення оціночних критеріїв від вектору-еталону; середньоквадратичне відхилення таксономічних відстаней окремих періодів від вектору-еталону; максимальний показник відхилення від вектору-еталону (відповідно до правила трьох сигм); проміжний показник оцінки ефективності управління діяльністю підприємства. Описана послідовність розрахунків реалізується за формулами представленими нижче.

$$M(d_{i0}) = \overline{d_0} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0} \quad (2.5)$$

де: $M(d_{i0})$ – середнє відхилення оціночних критеріїв від вектору-еталону.

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \overline{d_0})^2} \quad (2.6)$$

де: σ_0 – середньоквадратичне відхилення d_{i0} .

$$d_0 = \overline{d_0} + 3 \times \sigma_0 \quad (2.7)$$

де: d_0 – максимальний показник відхилення від вектору-еталону (розрахунок здійснюється згідно правила трьох сигм).

$$c_i^* = \frac{d_{i0}}{d_0} \quad (2.8)$$

де: c_i^* - проміжний показник оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.

Визначення значення результативного показника оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства проводиться за наступною формулою:

$$C_i = 1 - c_i^* \quad (2.9)$$

де: C_i - показник оцінки ефективності управління діяльністю підприємства.

Отже, приведена вище послідовність розрахунків дозволяє завершити процедуру оцінювання ефективності управління діяльністю, визначивши кінцеві показники, результати проведення відповідних розрахунків подані нижче у табл. 2.11 – 2.13; з метою отримання більш розлогих результатів розрахунки здійснювались у межах визначених типів показників, а саме за *виробничою, трудовою та фінансовою ефективністю* ТОВ «Айсберг-Фіш».

Таблиця 2.11 – Розрахунок показників оцінювання виробничої ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»

Показник	d_{i0}	$M(d_{i0})$	σ_0	d_0	c_i^*	C_i
2017	5,52973469	4,74645531	0,90187184	7,45207082	0,74204	0,25796
2018	4,10865967				0,5513447	0,448655
2019	3,3177939				0,4452177	0,554782
2020	5,6898788				0,7635299	0,23647
2021	5,08620948				0,682523	0,317477

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Результати розрахунків виробничої ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» свідчать, що протягом 2017-2019 рр. досліджуваному підприємству вдалося підвищити результативний показник з рівня 0,258 до 0,555, утім внаслідок впливу факторів пандемічного характеру рівень виробничої ефективності у 2020 р. знизився до 0,237; проте слід зазначити, що ТОВ «Айсберг-Фіш» вдалося частково стабілізувати падіння ефективності у 2021 р. наростивши аналізований показник до 0,318.

Таблиця 2.12 – Розрахунок показників оцінювання трудової ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»

Показник	d_{i0}	$M(d_{i0})$	σ_0	d_0	c_i^*	C_i
2017	4,81055424	3,474817	0,832444	5,972148	0,80549814	0,194502
2018	4,01997862				0,67312105	0,326879
2019	2,49628768				0,41798824	0,582012
2020	3,12048753				0,52250672	0,477493
2021	2,92677579				0,49007086	0,509929

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Аналіз трудової ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» свідчить, що найгіршим з аналізованих періодів видається 2017 р. із вкрай низьким значенням показника ефективності на рівні 0,195, водночас, протягом наступних періодів до 2019 р. підприємство покращило ситуацію до рівня 0,582. Протягом 2020-2021 рр. аналізований показник зазнав незначного падіння, утім в цілому ситуація стабільна, а рівень трудової ефективності залишається середнім.

Таблиця 2.13 – Розрахунок показників оцінювання фінансової ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»

Показник	d_{i0}	$M(d_{i0})$	σ_0	d_0	c_i^*	C_i
2017	6,17755488	7,563922	2,061397	13,74811	0,449338	0,550662
2018	6,31108934				0,459051	0,540949
2019	5,39446551				0,392379	0,607621
2020	9,10596799				0,662343	0,337657
2021	10,8305299				0,787783	0,212217

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Представлені у табл. 2.13 показники свідчать що найвищий рівень фінансової ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» спостерігався протягом 2017-2019 рр., разом з тим, варто констатувати, що пандемічні наслідки істотно вплинули на фінансову ефективність досліджуваного підприємства зумовивши скорочення аналізованого показника майже вдвічі у 2020 р. (0,338), продовживши падіння у 2021 р. досягнувши найнижчого за аналізований період рівня 0,212.

Графічне представлення отриманих результатів подано на рис. 2.5.

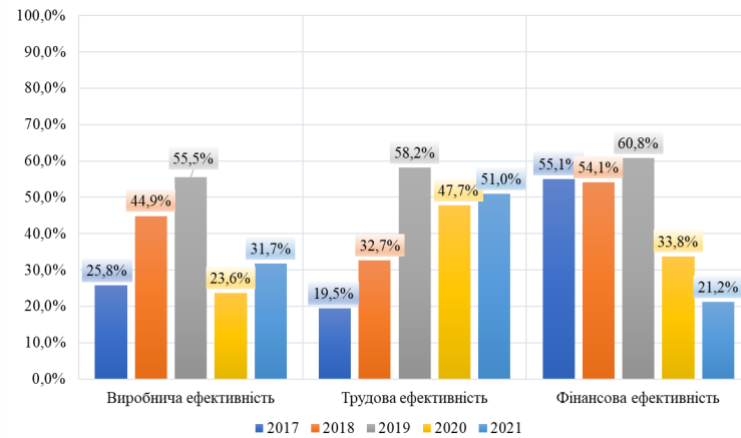
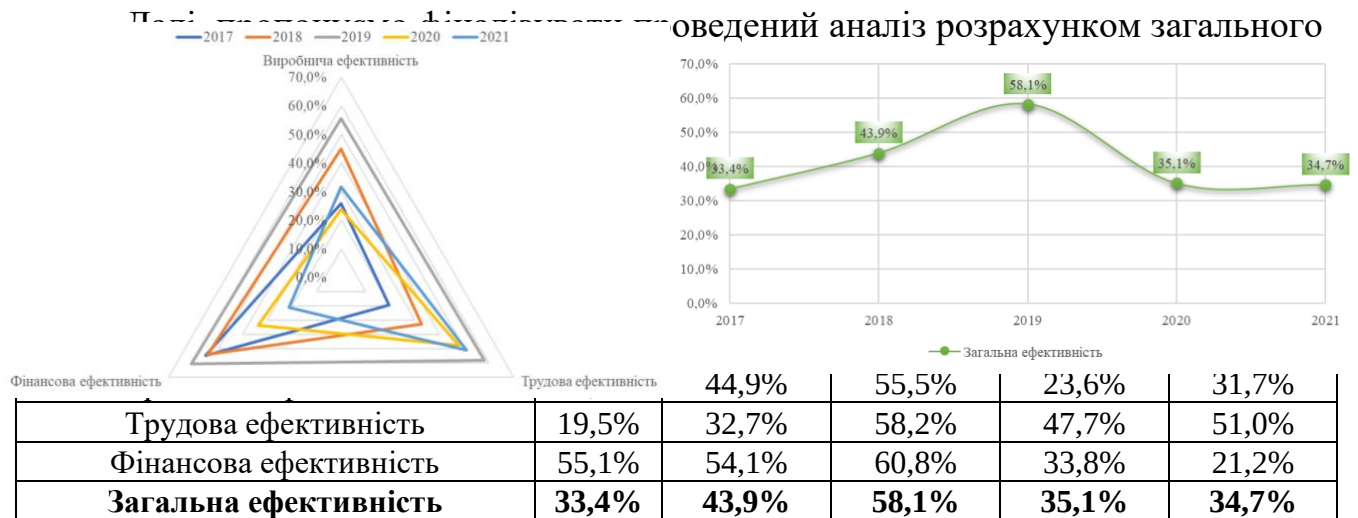


Рисунок 2.5 – Показники виробничої, трудової та фінансової ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Джерело: авторська розробка

Представлений графік підтверджує сформовані попередньо висновки, зокрема, протягом 2017-2019 рр. спостерігається поступовий ріст за всіма типами показників ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш», проте у 2020 р. фіксується істотне падіння з частковим відновленням у 2021 р.



Джерело: складено автором на основі розрахунків

Рисунок 2.6 – Динаміка загальних показники ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» (2017-2021 рр.)

Джерело: авторська розробка

Отже, підсумовуючи проведений аналіз, можна стверджувати, що найвищий рівень ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» мав місце у 2019 р. (58,1%) і зазнав значного падіння протягом 2020-2021 р., в контексті формування подальших поліпшувальних заходів перспективними видаються сфери управління фінансовою та виробничою ефективністю.

Висновки до розділу II

В ході написання другого розділу магістерської роботи було проведено оцінювання та аналіз системи управління ефективністю діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш».

У результаті аналізу господарсько-правових засад досліджуваного підприємства, було встановлено, що ТОВ «Айсберг-Фіш» є одним з найбільших вітчизняних підприємств, що здійснює переробку рибної сировини та морепродуктів, а також здійснює її оптово-роздрібну реалізацію. Підприємство має розгалужену організаційну структуру управління, розподілену за функціональними відділами, охоплюючи персонал чисельністю 178 осіб. ТОВ «Айсберг-Фіш» реалізує власну продукцію за такими асортиментними категоріями як охолоджена, слабосолена та свіжоморожена риба, ікра, пресерви, морепродукти, риба холодного та гарячого копчення, снеки; виробництво продукції здійснюється у прямій відповідності до стандартів ISO та HACCP.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш» було проведено за трьома ключовими напрямками – виробничому, трудовому та фінансовому, що включали у себе відповідні групи аналізу. Дослідження показників виробничої ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» дозволило встановити наявність проблем у забезпеченні своєчасної оновлюваності основних засобів та сталою тенденцією до росту показника зношеності устаткування, що досяг рівня 50,9% у 2021 році. Аналіз показників трудової ефективності виявив проблему забезпечення адекватного рівня показника вибуття кадрів, що у 2020 році досяг 0,326. Загалом показники продуктивності демонструють стабільний ріст протягом усього аналізованого періоду, при низьких рівнях зарплатомісткості, що позитивно характеризує управлінський потенціал ТОВ «Айсберг-Фіш» у сфері управління персоналом. Розгляд показників фінансової стійкості ТОВ «Айсберг-Фіш» дозволив зафіксувати наявність загрозливих тенденцій у структурі активів дослідженого підприємства, що характеризується наднизькою часткою власного капіталу

(5,1%) у структурі пасивів, а також недостатністю забезпечення власними оборотними коштами, що в перспективі створює загрози до повноцінного фінансування наявних кредитних зобов'язань підприємства. Дослідження показників ділової активності ТОВ «Айсберг-Фіш» продемонструвало істотне сповільнення швидкості обертання основних груп показників оборотних активів, зокрема подвоїлась тривалість обороту як дебіторської, так і кредиторської заборгованості, що може мати негативні довгострокові наслідки. Розраховані показники ліквідності ТОВ «Айсберг-Фіш» дозволяються стверджувати, що за основними групами активів підприємство є ліквідним, хоча і має місце недостатній рівень забезпечення грошовими коштами як найбільш ліквідного активу. Аналіз показників прибутковості ТОВ «Айсберг-Фіш» дозволяє констатувати низький рівень рентабельності підприємства з тенденцією до погіршення відповідних показників, зокрема, протягом досліджуваного періоду рентабельність активів підприємства знизилася з 3,6 % до 0,4%, а рентабельність продажів досягає 0,1%, що сигналізує про необхідність здійснення заходів витратної оптимізації та перегляду прийнятих на підприємстві підходів до організації процесу управління прибутковістю.

У якості методичного забезпечення до реалізації процесу оцінювання ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» було обрано інструментарій таксономічного аналізу, що дозволяє сформувати комплексну систему оцінювання ефективності, і в подальшому шляхом математичних розрахунків обчислити кінцевий кількісний показник. Оцінювання ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» шляхом таксономічного аналізу було проведено відповідно до визначених у попередніх підрозділах груп показників ефективності (виробничі, трудові, фінансові). Отримані результати підтвердили висновки попередніх етапів аналізу, встановивши, що протягом 2017-2019 рр. мав місце поступовий ріст показника ефективності з 33,4% до 58,1%, проте упродовж 2020-2021 рр., показник скоротився до рівня 34,7%; у видовому

розрізі, станом на 2021 рік найвищий рівень демонструють показники трудової ефективності – 51,0%, а найнижчий фінансової ефективності – 21,2%.

РОЗДІЛ III. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АЙСБЕРГ-ФІШ»

3.1. Проблеми забезпечення ефективного управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» та загальні напрямки їх вирішення в сучасних умовах

Сутнісна основа категорії ефективності у її економічному розрізі полягає в сукупності поліаспектних проявів різного функціонального та процесного характеру у ході реалізації управлінської діяльності на підприємстві, при цьому, у якості оцінюваного об'єкта можуть виступати як найнижчі рівні декомпозиції структури управління, так і підприємницька структура в цілому. Саме тому, здійснення формування та розробки пропозицій націлених на підвищення поточного рівня ефективності вимагає з одного боку, комплексного огляду системоутворюючих факторів забезпечення ефективності управління, а з іншого селективного підходу до виокремлення найбільш суттєвих проблемних аспектів та «вузьких місць» з метою вироблення ефективних точкових рішень.

Узагальнено, в ході здійснення аналітичних процедур у попередніх підрозділах роботи, було встановлено, що найбільш пріоритетними напрямками розробки поліпшувальних заходів у сфері ефективності в межах досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш» є виробничий та фінансовий, показник рівня ефективності який у 2021 року досяг 31,7 % та 21,2 % відповідно. Проте, задля розробки найбільш дієвого комплексу управлінських пропозицій варто конкретизувати наявне поле проблем забезпечення ефективного управління ТОВ «Айсберг-Фіш», які власне і спричинили істотне падіння показників виробничої та фінансової ефективності підприємства. Виходячи з цього, пропонуємо визначити перелік найбільш впливових проблем досягнення високих показників виробничої та фінансової ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш»:

— наростаюча динаміка показників зношеності устаткування, що свідчить про поступову деградацію техніко-технологічного потенціалу підприємства, що може нести у собі ризики перспективної втрати продуктивності та росту витрат на проведення ремонтних заходів;

— низькі темпи оновлення устаткування, що значно поступаються темпам вибуття і несуть у собі загрозу скорочення обсягів виробничої потужності підприємства та зниження відповідних результативних показників діяльності;

— недосконалість кадрової політики, які виявляють себе у неконтрольованих рівнях вибуття персоналу протягом 2020-2021 рр., що паралельно супроводжувалось падінням співвідношення темпів росту продуктивності праці та аналогічного показника зміни заробітної платні;

— обмежені можливості до ефективного оперування власними оборотними коштами ТОВ «Айсберг-Фіш»;

— розбалансованість структури капіталу підприємства, що виявляється у високому рівні залежності досліджуваного підприємства від позикових коштів;

— недосконалість боргової політики підприємства, що попри високі обсяги запозичень демонструє низькі рівні оборотності кредиторської та дебіторської заборгованості, що свідчить про слабкість платіжної дисципліни та неефективність прийнятих підходів до роботи з дебіторами ТОВ «Айсберг-Фіш»;

— дефіцит грошових коштів підприємства на банківських рахунках, що створює деякі загрози втрати ліквідності та обмежує маневреність підприємства в контексті підтримки своєчасності грошових виплат за зобов'язаннями;

— неефективність прийнятих управлінських підходів в управлінні витратами підприємства прямим наслідком існування якої є спадна динаміка показників рентабельності, що подекуди досягають наднизьких рівнів;

— обмеженість прийнятої на підприємстві системи стратегічного планування, що виявляє себе як у розбалансованості та стохастичній динаміці основних показників ефективності, так і у відсутності планів довгострокового розвитку та їх фінансування (довгострокові запозичення).

Таким чином, на основі окресленого кола управлінських викликів в контексті забезпечення ефективності діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» пропонуємо визначити комплекс перспективних напрямків вирішення означених проблем за наступними функціональними складовими, а саме виробничо-господарською, фінансово-економічною, кадровою й інформаційно аналітичною.

Виробничо-господарська складова включає в себе заходи з вдосконалення прийнятої підприємством політики з управління забезпеченням сталості наявних технічних та технологічних процесів, що у контексті досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш» може бути виражено у наступних напрямках: (1) забезпечення диверсифікованості техніко-технологічного потенціалу як додаткового фактору ресурсної та асортиментної маневреності; (2) перегляд існуючого асортиментного ряду продукції, вилучення низькорентабельних позицій; (3) аналіз можливостей здійснення позареалізаційних операцій з метою залучення наявних активів, що наразі перебувають поза господарським обігом; (4) аналіз ринку галузевих технологічних інновацій на предмет можливостей їх імплементації на підприємстві; (5) розробка нових асортиментних позицій з метою розширення кола споживачів, забезпечення відповідної інклюзивності споживання (можливість споживання продукції алергіками, особами, що притримуються спеціальних оздоровчих практик у харчуванні, лікувальних дієт).

Фінансово-економічна складова охоплює напрямки зростання ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш», які безпосередньо пов'язані з питаннями управління рухом грошових коштів на підприємстві разом із підтримкою достатності відповідного забезпечення, що включає в себе наступні напрямки:

(1) пошук шляхів налагодження прямих поставок сировинних ресурсів як фактор зниження відповідного витратного навантаження; (2) аналіз можливостей оптимізації існуючої витратної структури грошових фондів підприємства; (3) вдосконалення актуальних підходів до контрактування шляхом їх доповнення превентивними положеннями щодо уникнення ситуацій несвоєчасності виконання зобов'язань контрагентів; (4) посилення контролю за платіжною дисципліною, складанням та своєчасністю виконання платіжного календаря; (5) аналіз можливостей залучення інструментів лізингу та факторингу з метою зниження кредитного навантаження та покращення ефективності роботи з дебіторами; (6) збільшення масштабів діяльності в умовах ослаблення основних конкурентів ТОВ «Айсберг-Фіш»; (7) стратегування підходів до реалізації фінансового менеджменту націлених на зростання фінансової стійкості організації.

Кадрова складова об'єднує у собі проблематику формування сприятливого робочого середовища задля забезпечення сталого зростання продуктивності та в цілому стабільності трудового колективу. До відповідних напрямків відносимо наступні: (1) формування мотиваційної політики на основі підходів прогресивності росту винагороди до відповідного росту продуктивності з метою забезпечення справедливості та наочності розподілу матеріальної винагороди; (2) аудит кадрового складу адміністративного персоналу на предмет їх кількісної відповідності наявному навантаженню; (3) здійснення заходів зі стабілізації складу трудового колективу шляхом створення сприятливого адаптаційного середовища для новоприбулого персоналу та покращення існуючих умов праці; (4) залучення до проходження виробничої практики з подальшим працевлаштуванням студентської спільноти вищих навчальних закладів відповідного профілю; (5) стимулювання управлінської ініціативності працівників нижчих ієрархічних рівнів щодо розробки та імплементації поліпшувальних заходів у сфері виробничої та адміністративної

ефективності; (6) впровадження цифрових систем контролю за ефективністю використання робочого часу персоналом ТОВ «Айсберг-Фіш».

Інформаційно-аналітична складова передбачає реалізацію заходів із забезпечення безпеки інформаційного середовища підприємства та оптимізації процесу здійснення аналітичних операцій ТОВ «Айсберг-Фіш», дана складова включає в себе наступні напрямки: (1) впровадження більш сучасних продуктів інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством з метою оптимізації часу, складу, якості та безпечності руху інформаційних потоків всередині підприємства та відповідних взаємодій із зовнішнім інформаційним полем; (2) проведення освітніх семінарів для персоналу на предмет забезпечення цифрової безпеки робочого середовища; (3) активізація інформаційних каналів прямої взаємодії підприємства із споживачами у соціальних мережах; (4) застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу; (5) аудит цифрової інфраструктури підприємства та інформаційного захисту підприємства на предмет їх актуальності сучасним загрозам.

Узагальнюючи проведений аналіз ключових напрямків підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» з метою обрання найбільш перспективних заходів з означених вище, пропонуємо здійснити розширений SWOT-аналіз, результати проведення якого представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. – Розширений SWOT-аналіз ТОВ «Айсберг-Фіш»

<u>Сильні сторони</u>	<u>Слабкі сторони</u>
1. Наявність розгалуженої системи представництв ТОВ «Айсберг-Фіш». 2. Тривалий досвід роботи підприємства у галузі рибної переробки. 3. Представленість продукції у більшості великих торговельних мереж України. 4. Наявність надійних джерел постачання якісної рибної сировини. 5. Наявність професійних фахівців у сфері харчових технологій.	1. Низький рівень фінансової стійкості підприємства. 2. Незадовільні темпи оновлення основних засобів підприємства. 3. Висока плинність кадрів. 4. Обмежена управлінська маневреність власними оборотними коштами. 5. Відсутність ефективної системи стратегування довгострокового розвитку підприємства. 6. Низькі рівні рентабельності основних груп активів підприємства.

<u>Можливості</u> 1. Звуженість асортиментного ряду продукції основних гравців ринку. 2. Популяризація здорового екологічного харчування. 3. Активний розвиток електронної комерції. 4. Зниження конкурентності ринку (як наслідок активних бойових дій). 5. Жвавий інтерес споживачів до новинок ринку.	Даною стратегією передбачається ефективна інкорпорація наявних переваг та відповідних можливостей шляхом розробки сучасних рецептур нової продукції, які відповідають актуальним потребам споживачів, разом із залученням більш сучасних засобів просування, представлених інструментами цифрового маркетингу.	У рамках даного аспекту стратегування процесу розвитку ТОВ «Айсберг-Фіш» передбачається вирішення наявних недосконалостей системи управління шляхом розширення діяльності підприємства (за рахунок зниженої конкурентності) та вирішення проблем забезпечення прибутковості та оновлюваності виробництва за рахунок введення більш сучасних асортиментних позицій та виробничих фондів.
<u>Загрози</u> 1. Активні дії окупаційних військ на території України (загроза обстрілів і руйнування виробничої інфраструктури). 2. Неконтрольований ріст цін на продукти харчування у світі, загроза глобальної продовольчої кризи. 3. Невизначеність у роботі портової інфраструктури, розрив глобальних ланцюжків постачання. 4. Екологічне забруднення морських акваторій. 5. Різке падіння реальних доходів населення, прогресуюча інфляція.	Даний елемент стратегії покликаний на зниження ризиків актуалізації наявних загроз шляхом використання сильних сторін ТОВ «Айсберг-Фіш», зокрема за рахунок потужного досвіду роботи у галузі, розгалуженої системи постачання та розподілу готової продукції підприємство може елімінувати ризики ускладнення логістичних операцій та маневрувати деякими ціновими параметрами для підтримки сталого рівня попиту; може бути застосовано вибіркове розширення діяльності.	Даний аспект стратегії потребує ефективного скерування управлінських зусиль на зниження впливу внутрішніх проблем та актуальних загроз діяльності підприємства, що виявляється у забезпеченні обґрунтованості будь-яких фінансових рішень, інтенсифікації управління виробничими процесами, посилення роботи з дебіторами підприємства, моніторинг виконання платіжного календаря, створення резервного фонду та формування оперативного плану реагування на загрози фізичного руйнування виробничої інфраструктури підприємства.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, проведення розширеного SWOT-аналізу дозволило окреслити основні напрямки розробки подальших заходів з підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» направлених на гармонізацію наявних внутрішніх проблем та конкурентних переваг, разом із актуальними загрозами та потенційними можливостями, сформованими зовнішнім економічним середовищем функціонування організації.

3.2. Побудова моделі формування ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»

Проведений у попередніх підрозділах роботи аналіз підтвердив сформульовану тезу щодо складності та багатоаспектності економічної категорії ефективності у рамках досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш», що потребує враховувати як окремі об'єкти управлінської діяльності підприємства, так і розглядати комплексність сформованих зв'язків між ними, які в процесі синергійної взаємодії складають результативний показник ефективності підприємства. Саме тому, з метою визначення та аналізу наявної системи

внутрішніх взаємозв'язків процесу управління ефективністю діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» у рамках даного підрозділу пропонується побудова економічної моделі, що дозволить об'єктивно оцінити найбільш впливові її елементи та в подальшому пріоритизувати напрямки конкретних управлінських заходів націлених на підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш».

Основне призначення моделей – дати чітке уявлення про досліджуваний об'єкт (показник), охарактеризувати і кількісно описати його внутрішню структуру і зовнішні зв'язки [26, с. 443]. У якості базового методичного підходу до побудови моделі оцінки пропонується застосування методики факторного аналізу, що дозволить не лише ідентифікувати наявні взаємозв'язки системи управління ефективністю, але й надати їм кількісної оцінки.

На сьогодні, науковою спільнотою вироблено два базових підходи до реалізації факторного аналізу, а саме детермінований (використовується за умови наявності можливості до ідентифікації чіткого та стійкого математичного зв'язку між аналізованими факторами та відповідною результуючою змінною) та стохастичний (застосовується у випадках, коли зв'язок між факторами та результуючою змінною є непрямим, а встановлення чіткої залежності є неможливим). Враховуючи означені аспекти, побудова моделі системи формування ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш» потребує залучення інструментарію *стохастичного факторного аналізу*.

Стохастичний аналіз – це методика дослідження факторів, зв'язок яких з результативним показником є імовірнісним (кореляційним) [27, с. 289]. Тобто в такому випадку, аналізується не лише вплив запропонованої системи факторів, але й враховується також вплив неконтрольованих факторів на результуючий показник. В процесі побудови моделі, передбачається формування багатовимірної системи факторів відібраних на основі запропонованої у попередніх розділах системи показників, водночас, вищезазначений інструмент

дозволить скоротити розмірність даної системи показників, кількісно ідентифікувавши найбільш впливові із них.

Слід зауважити, що використання стохастичного факторного аналізу також має різні методичні варіації реалізації, тому у даному дослідженні буде використано метод аналізу головних компонент. За його допомогою можна виявляти приховані показники (фактори), які відповідають за наявність лінійних статистичних зв'язків (кореляцій) між ними [28]. Сутність методики полягає у здійсненні математичного виділення факторних ознак, які демонструють кореляцію між собою, об'єднуючи їх у так звані головні компоненти, при цьому, кореляція між головними компонентами відсутня. Даний метод дозволяє також надати кількісного виміру впливу для кожної із виокремлених головних компонент на результуючу змінну.

Особливістю обраного методу є можливість отримання більш точного результату по мірі використання більшої кількості показників, що характеризують досліджуване явище [29, с. 14]. Саме тому для проведення стохастичного факторного аналізу методом головних компонент пропонується скористатися розробленою у табл. 1.4 системою з 26-ти показників діагностики управління ефективністю для досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш». Складений багатовимірний масив даних для проведення відповідного аналізу представлено у табл. 3.2 нижче.

Таблиця 3.2 – Вхідний масив даних для проведення факторного аналізу ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш» методом головних компонент

Найменування показника	Умовне позначення	2017	2018	2019	2020	2021
Фондомісткість	x ₁	0,006	0,006	0,006	0,007	0,006
Фондовіддача	x ₂	165,035	160,721	170,253	145,555	165,154
Фондоозбросність	x ₃	8,231	11,491	38,337	50,930	66,315
Коефіцієнт зносу основних засобів	x ₄	0,465	0,242	0,380	0,494	0,509
Коефіцієнт оновлення основних засобів	x ₅	0,210	0,103	0,223	0,170	0,318
Коефіцієнт придатності основних засобів	x ₆	0,535	0,758	0,620	0,506	0,491

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	X7	0,038	0,031	0,030	0,021	0,018
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	X8	0,870	0,885	0,545	0,200	0,211
Вартісний показник продуктивності праці	X9	3668,190	4942,168	6527,040	7413,145	10952,118
Коефіцієнт плинності кадрів	X10	0,028	0,048	0,060	0,326	0,152
Зарплатомісткість продукції	X11	0,011	0,010	0,008	0,006	0,007
Співвідношення темпів росту продуктивності та заробітної плати	X12	1,179	1,106	1,225	1,309	0,895
Рентабельність активів	X13	0,036	0,030	0,017	0,005	0,004
Рентабельність власного капіталу	X14	0,715	0,546	0,210	0,055	0,065
Рентабельність продажів	X15	0,006	0,006	0,003	0,001	0,001
Рентабельність продукції	X16	0,101	0,112	0,181	0,070	0,077

Продовження табл. 3.2

Коефіцієнт покриття ліквідності	X17	1,021	1,039	1,090	1,065	1,035
Коефіцієнт швидкої ліквідності	X18	0,733	0,818	0,854	0,647	0,761
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X19	0,030	0,027	0,010	0,019	0,001
Коефіцієнт ділової активності	X20	7,132	5,611	5,358	3,650	3,200
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	X21	10,551	7,621	6,994	5,491	4,705
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	X22	7,195	6,139	6,297	4,337	3,673
Коефіцієнт фінансової стабільності	X23	0,062	0,056	0,114	0,085	0,054
Коефіцієнт автономії	X24	0,059	0,053	0,103	0,078	0,051
Коефіцієнт фінансової стійкості	X25	0,059	0,070	0,112	0,081	0,051
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	X26	0,335	0,375	0,695	0,734	0,647

Джерело: авторська розробка

Для виконання необхідних розрахунків у рамках процедури проведення факторного аналізу методом головних компонент було застосовано профільне програмне забезпечення, призначене для здійснення розрахунків за окремими

статистичними методами економіко-математичного аналізу – IBM SPSS Statistics 20. При цьому, для проведення аналізу були встановлено наступні математичні параметри: використання матриці кореляцій для аналізу; метод Бартлета, метод обертання компонент Варімакс, максимум ітерацій до досягнення збіжності 25.

Результатом проведення необхідних розрахунків згідно запропонованого методу стало отримання матриці повної поясненої дисперсії, відповідна часткова таблиця подана у табл. 3.3, за якою можна визначити кількість головних компонент та їх кількісні значення впливовості. Отримані дані свідчать, що сформований багатовимірний масив можна згрупувати у три найбільш впливові компоненти, а саме, найбільш вагомим є перший компонент – 59,593 %, другий компонент має впливовість 22,661 %, третій – 17,746 %.

Таблиця 3.3 – Часткова пояснена дисперсія

Компонент	Початкові власні значення			Суми квадратів навантажень вилучення			Суми квадратів навантажень обертання		
	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %	Разом	% Дисперсії	Кумулятивний %
1	15,494	59,593	59,593	15,494	59,593	59,593	14,340	55,156	55,156
2	5,892	22,661	82,254	5,892	22,661	82,254	6,150	23,653	78,808
3	4,614	17,746	100,000	4,614	17,746	100,000	5,510	21,192	100,000

Джерело: складено автором на основі розрахунків у IBM SPSS Statistics 20

Утім, варто зазначити, що всередині кожного компонента впливовість окремої складової змінної є також різною, саме тому нижче подана матриця обернених компонент, що характеризує ступінь вагомості окремих змінних (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Матриця обернених компонент

Змінна	Компонент		
	1	2	3
VAR00001	-,153	-,035	-,988
VAR00002	,069	,083	,994
VAR00003	-,997	-,070	-,010
VAR00004	-,976	,014	-,218
VAR00005	-,867	-,111	,486

VAR00006	,976	-,014	,218
VAR00007	,884	,366	,291
VAR00008	,957	-,020	,288
VAR00009	-,908	-,376	,185
VAR00010	-,560	,026	-,828
VAR00011	,907	-,137	,397
VAR00012	,251	,775	-,580
VAR00013	,970	-,015	,241
VAR00014	,964	-,191	,185
VAR00015	,972	-,057	,228
VAR00016	,359	,695	,623
VAR00017	-,040	,998	,040
VAR00018	,471	,151	,869
VAR00019	,850	-,001	-,526
VAR00020	,881	,360	,306
VAR00021	,932	,312	,183
VAR00022	,817	,491	,304
VAR00023	-,080	,994	,072
VAR00024	-,083	,995	,057
VAR00025	,215	,971	,106
VAR00026	-,822	,545	-,163

Джерело: складено автором на основі розрахунків у IBM SPSS Statistics 20

Для забезпечення більшої наочності впливу кожної компоненти та вагомості окремих змінних всередині компонент пропонуємо проранжувати вищепредставлені дані (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Аналіз головних компонент впливу на ефективність управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш»

Головні компоненти								
1			2			3		
59,593%			22,661%			17,746%		
Змінна	x	Вагомість	Змінна	x	Вагомість	Змінна	x	Вагомість
Фондоозброєність	x ₃	-0,997	Коефіцієнт покриття ліквідності	x ₁₇	0,998	Фондовіддача	x ₂	0,994
Коефіцієнт зносу основних засобів	x ₄	-0,976	Коефіцієнт автономії	x ₂₄	0,995	Фондомісткість	x ₁	-0,988
Коефіцієнт придатності основних засобів	x ₆	0,976	Коефіцієнт фінансової стабільності	x ₂₃	0,994	Коефіцієнт швидкої ліквідності	x ₁₈	0,869
Рентабельність продажів	x ₁₅	0,972	Коефіцієнт фінансової стійкості	x ₂₅	0,971	Коефіцієнт плинності кадрів	x ₁₀	-0,828
Рентабельність активів	x ₁₃	0,970	Співвідношення темпів росту продуктивності та заробітної	x ₁₂	0,775			

			плати					
Рентабельність власного капіталу	X14	0,964	Рентабельність продукції	X16	0,695			
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	X8	0,957						
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	X21	0,932						
Вартісний показник продуктивності праці	X9	-0,908						
Зарплатомісткість продукції	X11	0,907						
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	X7	0,884						
Коефіцієнт ділової активності	X20	0,881						

Продовження табл. 3.5

Коефіцієнт оновлення основних засобів	X5	-0,867						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	X19	0,850						
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	X26	-0,822						
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	X22	0,817						

Джерело: складено автором на основі табл. 3.3-3.4

Підсумовуючи отримані результати, пропонуємо здійснити аналіз побудованої моделі формування ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш» на основі виділених компонент та відповідного їм кількісного та якісного складу аналітичних змінних, що характеризують кожну з компонент.

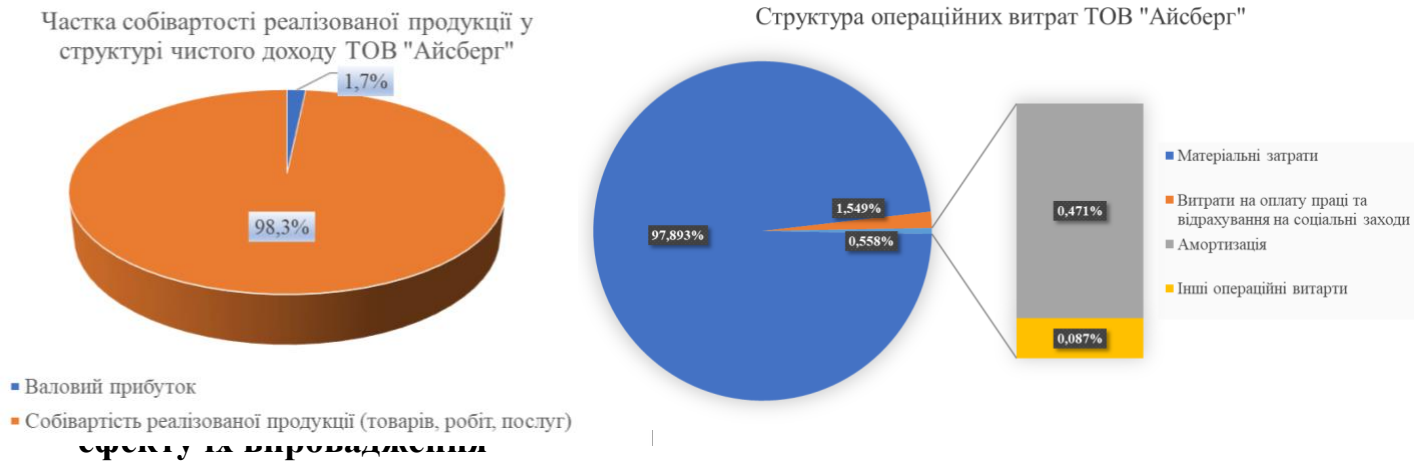
Перший компонент: отримані результати демонструють, що найбільш вагомими в контексті впливу на ефективність управління діяльністю

ТОВ «Айсберг-Фіш» є ряд показників, які характеризують виробничий потенціал підприємства (знос, фондоозброєність), рівень прибутковості та забезпечення грошовими коштами на рахунках в банках, трудової ефективності, показники забезпеченості оборотними коштами та рівень оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Тобто, даний компонент, охоплює увесь управлінський ланцюжок формування доданої вартості, починаючи з виробничої складової, закінчуючи проблематикою фінансового менеджменту. Таким чином, можна зробити висновок, що найбільш впливовими з позиції перспективного росту ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» будуть комплексні заходи, які охоплюють (прямо або опосередковано), окреслене функціональне поле управління.

Другий компонент: включає в себе здебільшого показники, які характеризують поточний фінансовий стан підприємства, зокрема питання фінансової стійкості та тих аспектів, що забезпечують її якісну підтримку (загальна ліквідність та рентабельність продукції). Виходячи з цього, реалізація управлінських впливів на один із вищеперелічених показників, що у більшості своїй охоплюють проблематику фінансового менеджменту, дозволить забезпечити позитивну динаміку інших, із сукупною впливовістю на рівні 22,7%.

Третій компонент: даний компонент володіє обмеженою впливовістю порівняно з попередньо виокремленими (17,7%) і представлений показниками кількісних співвідношень ефективності функціонування виробничих фондів, рівнем швидкої ліквідності та плинністю кадрового ресурсу ТОВ «Айсберг-Фіш», що дозволяє стверджувати про наявність кореляційного зв'язку між окремими аспектами виробничої ефективності досліджуваного підприємства та ступенем стабільності наявного кадрового складу.

Отже, побудована модель формування ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш» дозволяє



Дослідження проблематики досягнення високих показників ефективності управління діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» та побудова відповідної моделі, здійснене у попередніх підрозділах, дозволило сформулювати ряд аналітичних висновків щодо перспективних заходів, націлених на підвищення показників ефективності. Додатково, для підтвердження висунутих окремих тверджень щодо причин поточного стану в сфері управління ТОВ «Айсберг-Фіш» та підкріплення їх відповідними показниками діяльності, на рисунку 3.1 представлено показники структури чистого доходу та елементів операційних витрат досліджуваного підприємства у 2021 році.

Рисунок 3.1 – Структурні показники окремих елементів чистого доходу та операційних витрат ТОВ «Айсберг-Фіш» у 2021 році

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що однією з найбільш вагомих проблем, що спричиняє істотне

сповільнення динаміки росту показників ефективності ТОВ «Айсберг-Фіш» є надвисокий рівень частки собівартості продукції у структурі чистого доходу досліджуваного підприємства (рис. 3.1). Більш того, проблема поглиблюється тим фактом, що в структурі операційних витрат домінуючою (97,9 %) залишається доля саме матеріальних витрат, що враховуючи специфіку основної діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» (основною сировиною для виробництва продукції підприємства є дороговартісна рибна сировина, що імпортується підприємством і не може бути заміщена враховуючи цінову кон'юнктуру світових ринків риби та встановлені підприємством стандарти якості), призводить до обмеження можливостей підприємства до встановлення високих рівнів рентабельності (внаслідок високого рівня еластичності попиту на рибну продукцію), що в свою чергу призводить до виникнення встановлених у попередніх підрозділах роботи проблем, зокрема зниження рівнів абсолютної ліквідності та недостатності забезпечення власними оборотними коштами (отримана виручка одразу залучається у господарський обіг, у т.ч. для розрахунку за фінансовими зобов'язаннями). Таким чином, обмеженість підприємства у вільних грошових коштах спричиняє сповільнення темпів оновлення виробничого устаткування, ускладнює роботу з кредиторами, що в цілому негативно позначається на показниках ділової активності та фінансової стійкості.

Отже, враховуючи обмеженість наявних можливостей щодо здійснення впливу на рівень собівартості продукції підприємства, пропонується розробити нові високорентабельні асортиментні позиції продукції підприємства, що дозволить за відносно короткий термін наростити обсяги прибутковості, забезпечивши фінансування процесів розвитку та вирішення означених вище проблем. Більш того, актуальність та доцільність даної пропозиції підтверджується поточною кон'юктурою національного ринку продукції

рибної переробки; з метою підтвердження даної тези пропонуємо зробити короткий огляд поточних умов функціонування рибного ринку України.

Дослідження основних показників ринку риби та рибної продукції України дозволяє стверджувати, що вітчизняний ринок та відповідна культура споживання знаходиться на стадії формування. В середньому за рік однією особою в Україні споживається 15 кг риби, при цьому згідно даних ООН середній загальносвітовий показник складає близько 22 кг, для порівняння аналогічний показник для жителів Норвегії складає 66 кг, Південної Кореї – 78 кг, а Японії – 58 кг [30]. Загальний фонд споживання риби, рибної продукції та морепродуктів в Україні формується у більшості своїй за рахунок імпорту (441 тис. тон), а також враховує обсяги власного вилову (близько 100 тис. тон). Водночас, експерти галузі зазначають, що частина ринку рибної продукції знаходиться у тіні, тому орієнтовно загальний фонд споживання складає близько 550 тис. тон у рік [31].

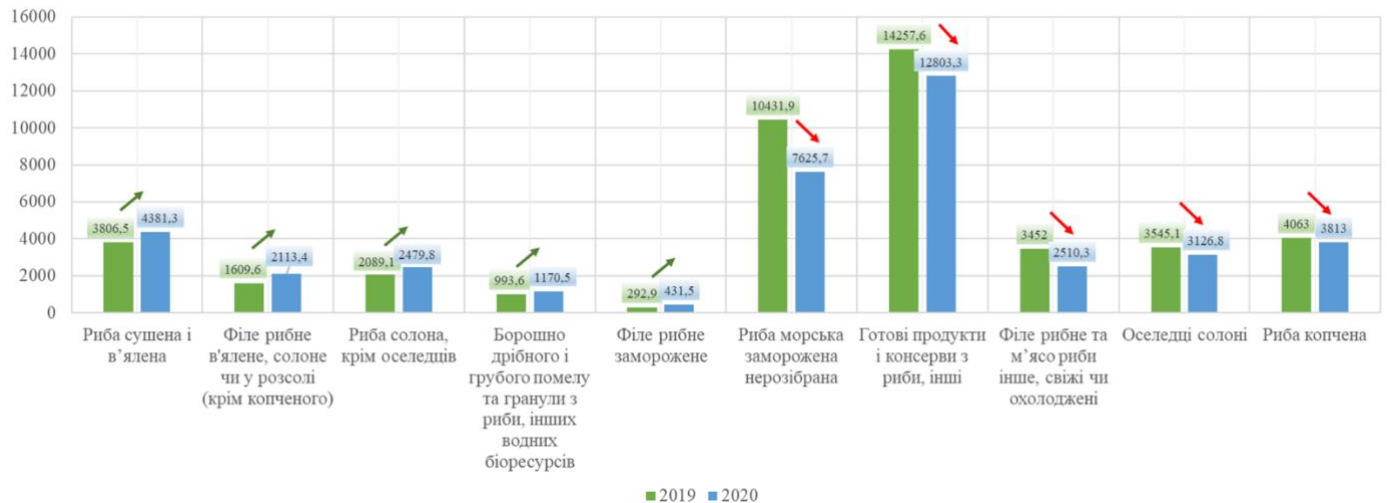
Статистичні дані свідчать, що вітчизняний споживач здебільшого віддає перевагу морським видам риби, найпопулярнішими з яких є оселедець, скумбрія та хек, далі відповідні положення рейтингу споживчої прихильності займають такі види як салака, лосось, кілька, мінтай, мойва, сардини та нототенія [32].

Згідно даних Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО), близько 95,5 % вітчизняного виробництва аквакультури виробляється із застосуванням традиційних методів вирощування риби (переважно на основі напівінтенсивних та екстенсивних технологій виробництва) [33].

Зазначимо, що поступового розвитку в Україні набуває виробництво продукції рибної переробки, зокрема у 2020 році відповідний обсяг виробництва склав 64,3 тис. тон, переважну частку у якому (50%; 32,6 тис. тон) займає виробництво рибних консерв [34, с. 5]. Динаміка показників виробництва основних товарних груп рибної продукції України подана на рис. 3.2 нижче.

Рисунок 3.2 – Динаміка обсягів виробництва рибної продукції в Україні (2019-2020 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних [34]



Основними напрямками експорту вітчизняної рибної продукції є такі країни як Молдова (1896,4 тис. тон), Німеччина (1422,4 тис. тон), Данія (1084,9 тон), Туреччина (982,9 тис. тон) та Литва (865,7 тис. тон). В цілому, станом на 2020 рік спостерігалось від'ємне сальдо торговельного балансу рибної продукції на рівні 656499,8 тис. дол. США, що загалом дозволяє стверджувати про наявність імпортозалежності вітчизняного рибного ринку [34, с. 7].

Експерти галузі рибної продукції відзначають активізацію тенденції серед вітчизняного споживача щодо обрання товарів більш високої якості, що відповідають вимогам здорового харчування, переважно готові до вживання [35].

Важливо також відмітити, зміну конкурентного становища вітчизняного ринку рибної продукції під впливом рішення уряду про припинення торговельних відносин з Білоруссю (вилучення з торговельних мереж рибної продукції білоруського виробництва, зокрема крупного ринкового гравця ТМ «Санта Бремор») [36]. Слід зауважити, що істотним чином на ринкові можливості основних гравців вплинули активні бойові дії, що спричинили руйнування складів та виробничих потужностей багатьох великих виробників, значно скоротивши їх можливості до підтримки довоєнного рівня виробництва та забезпечення споживача відповідною продукцією [37, 38, 39].

Таким чином, проведений аналіз вітчизняного ринку рибної продукції дозволяє стверджувати про наявність значного потенціалу до розширення останнього, що підтримується активним інтересом споживачів до якісної, корисної для здоров'я продукції готової до споживання, водночас, конкурентні можливості деяких великих виробників залишаються обмеженими унаслідок дії форс-мажорних факторів військового характеру.

Підсумовуючи результати проведеного маркетингового аналізу та внутрішніх параметрів економічного стану досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш» в контексті ефективності управління діяльності можна стверджувати, що на даному етапі розвитку підприємства найбільш доцільним є впровадження нової лінійки рибної продукції, що дозволить оновити наявний асортиментний ряд, доповнивши останній високорентабельними товарними позиціями, тим самим сформувавши новий напрямок отримання прибуткових надходжень для вирішення актуальних проблем виробничої модернізації, фінансової стійкості та ліквідності. Варто зауважити, що додатковою перевагою імплементації даної пропозиції є сприятливий стан ринкової кон'юнктури, що характеризується обмеженістю наявного асортименту рибної продукції у торговельних мережах, відсутністю новинок та послабленням впливу великих конкурентних гравців, що створює відповідне вікно можливостей.

У межах даного дослідження, пропонується впровадження на базі ТОВ «Айсберг-Фіш» нової лінійки рибної продукції, а саме чотири види рибних мусів «Посейдон» у асортименті (кальмар, гребінці, креветки, чайот та кіноа). Далі, пропонуємо більш детально розглянути запропоновані товарні позиції.

Рибний мус «Посейдон класичний з кальмаром» представляє собою рибний продукт паштетоподібної консистенції на основі кальмара із додаванням рису та овочів; продукт володіє високими смаковими якостями, збагачений вітамінами та корисними макро- та мікроелементами; може споживатися як у якості закуски, так і повноцінного елементу щоденного раціону людини.

Рибний мус «Посейдон для гурманів з гребінцем» представляє собою паштетоподібний рибний продукт, особливістю якого є використання молок лососевих видів риб у якості базової сировини, доповнених подрібненим філе горбуші, морськими гребінцями та овочами; за рахунок нестандартної рецептури (зокрема використання молок та морського гребінця) продукт насичений великою кількістю поживних речовин та володіє високими смаковими якостями.

Рибний мус «Посейдон для гурманів з креветками» представляє собою паштетоподібний рибний продукт на основі молок лососевих видів риб, що доповнюється використанням у рецептурі креветок та овочів, за рахунок використання обраної рецептури забезпечується високий рівень насичення продукту водо- та жиророзчинними вітамінами природного походження.

Рибний мус «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом» рибний продукт паштетоподібної консистенції на основі використання рибного фаршу, а доповнення рецептури традиційного рибного мусу великою кількістю овочів (порівняно з попередніми позиціями), використання крупи кіноа та пюре чайота дозволяє повністю охопити аудиторію споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя або потребують спеціального дієтичного харчування, збагаченого

вітамінами, корисними речовинами, а також стравами, що володіють високою часткою білку у своєму складі.

Далі, пропонуємо розглянути основні техніко-технологічні вимоги до налагодження та організації процесу виробництва лінійки рибних мусів «Посейдон». Узагальнено, схема даного виробничого процесу подана на рис.

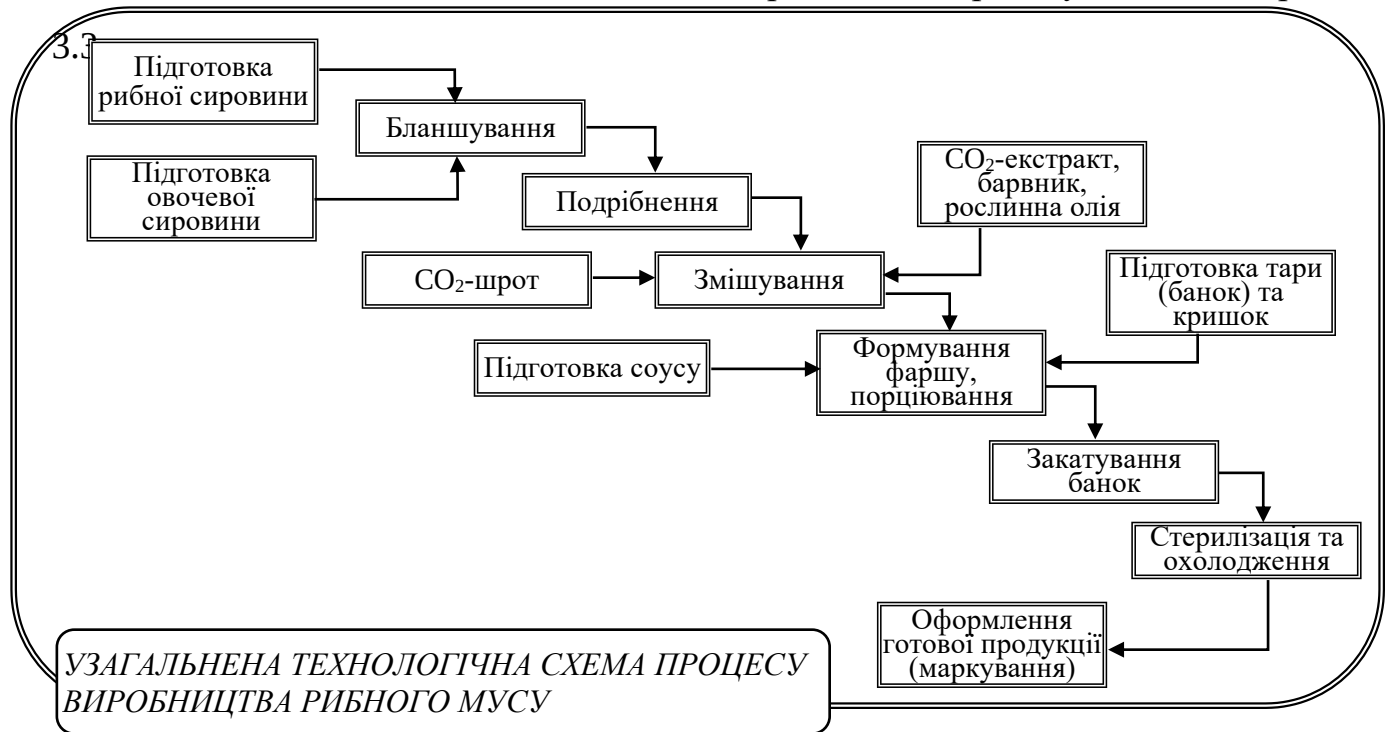


Рисунок 3.3 – Технологічна схема процесу виробництва рибного мусу

Джерело: складено автором на основі [40]

Аналізуючи представлене вище схематичне зображення технологічного процесу виробництва рибного мусу, бачимо, що найпершим етапом виступає підготовка рибної та овочевої сировини. *Підготовка рибної сировини* включає в себе технологічні процеси очищення, патрання, відділення непридатних до споживання складових рибної тушки (кістки, хребет, плавці тощо), нарізання і т.д., тобто дії з доведення первинної сировини до стану придатного до запуску в основний виробничий процес. *Підготовка овочевої сировини* передбачає здійснення базових операцій з очищення, нарізання, первинної обробки (за необхідності) овочів, що входять до складу рецептури мусу. Далі, здійснюється

диспергування, тобто *подрібнення* сировини до стану необхідного для переходу на наступну виробничу стадію. В свою чергу, наступним етапом виступає *бланшування*, що передбачає здійснення операцій термічної обробки рецептурних компонентів мусу, як овочів, так і самої рибної сировини. Далі, здійснюється *змішування* основних сировинних компонентів, а також допоміжних речовин. Після змішування здійснюється *формування фаршу*, що передбачає підготовку останнього до стану готовності до порціювання; паралельно даному процесу здійснюється підготовка тари та додаткових рецептурних компонентів, що додаються в процесі фасування. Далі здійснюється *закатування банок*, тобто безпосереднє фасування мусу у скляну тару (банку), після чого отриманий продукт передається для подальшої *стерилізації* (процес позбавлення кінцевого продукту від шкідливих мікроорганізмів під впливом високих температурних режимів) та *охолодження*. Фінальним етапом, технологічного процесу виступає процедура *маркування*, що передбачає нанесення паперових наліпок з зазначенням назви продукції, її складу, харчової цінності та іншої передбаченої законодавством інформації, та здійснюється відповідне візуальне оформлення готової продукції.

Варто зазначити, що обрання рибного мусу у якості запропонованого товарного продукту має ряд переваг, оскільки основною сировиною в процесі виробництва даної страви є саме рибний фарш, це дозволяє істотно спростити процес підготовки виробничої лінії та знизити трудомісткість основних виробничих операцій, що зумовлено наявністю широких можливостей до механізації та автоматизації переробки рибної сировини та супутніх компонентів до фаршеподібної консистенції та здійснення її подальшої обробки.

Далі, пропонуємо розглянути особливості запропонованих товарних позицій з точки зору їх харчової цінності, зокрема, розглянувши у табл. 3.6. основні показники їх енергетичної цінності.

Таблиця 3.6. – Показники енергетичної цінності товарних позицій рибних мусів «Посейдон»

Товарна позиція	Білки, гр.	Жири, гр.	Вуглеводи, гр.	Енергетична цінність	
				ккал	кДж
Рибний мус «Посейдон класичний з кальмаром»	29,3746	1,6569	5,2394	152,05825	636,6375

Продовження табл. 3.6

Рибний мус «Посейдон для гурманів з гребінцем»	10,1855	16,921	5,518	213,7235	894,8175
Рибний мус «Посейдон для гурманів з креветками»	10,3655	16,891	5,173	212,87975	891,2849
Рибний мус «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом»	6,288	17,3612	8,93	214,8903	899,7027

Джерело: складено автором

Аналізуючи представлені вище дані, можна зробити висновок, що запропонована лінійка нової продукції рибних мусів «Посейдон» володіє низькою калорійністю, має збалансований нутрієнтний склад і може слугувати повноцінним елементом дієтичного харчування. Додатково зазначимо, що дані муси мають високий рівень білкової компоненти, що є позитивною харчовою характеристикою для осіб що активно займаються фізичними вправами.

Слід зауважити, що обрані рецептури рибних мусів володіють низькою як споживчих (смакових), так і виробничих переваг, що дозволяє з одного боку, забезпечити більш ефективну організацію виробничого процесу, а з іншого досягти більш високих органолептичних показників готової продукції. Для прикладу, застосування рису у якості рецептурних компонентів дозволяє досягти водозв'язуючого ефекту, а овочів, які виступають джерелом харчових волокон, покращити харчові характеристики продукту [41].

Також, слід звернути увагу, на запропоновані рибні муси «Посейдон для гурманів з морським гребінцем» та «Посейдон для гурманів з креветками», в основу яких покладено використання молок лососевих видів риби, що з економічної точки зору, у перспективі дозволить зменшити кількість харчових відходів за іншими виробничими напрямками діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш». При цьому, незначна втрата білкової компоненти, обумовлена використанням

лососевих молок, компенсується додаванням до рецептурного складу філе горбуші. Більш того, для підвищення корисності кінцевого продукту рецептура містить у своєму складі м'ясо молюсків (морського гребінця, креветки), які володіють високим рівнем білку, незамінних амінокислот, містять у своєму складі водорозчинні (В₁, В₂, В₆, РР, С та ін.) та жиророзчинні (А, Е, D, К та ін.) вітаміни природнього походження, мають підвищений вміст мікро- та макроелементів (7,5-12,5 % %) [42, с. 290].

Рецептура рибного мусу з кіноа та чайотом також володіє не менш корисними споживчими характеристиками, зокрема, даний продукт містить підвищений рівень рослинного білку за рахунок попередньо замоченої та подрібненої крупи кіноа, що за своїм мікро- та макроелементним складом володіє високим рівнем лізину, альфа-токоферолу, рибофлавіну, фолієвої кислоти, вітамінів груп А, В, С та D, а також заліза, міді, магнію, марганцю, селену та фосфору, що робить даний продукт невід'ємним елементом щоденного раціону дорослої людини [43, с. 340].

Таким чином, описані поживні характеристики запропонованої лінійки рибних мусів «Посейдон» підтверджують їх високі споживчі якості та харчову цінність в контексті забезпечення безпеки та здоров'я споживачів продукції.

Далі, пропонуємо перейти до здійснення техніко-економічного обґрунтування реалізації запропонованої пропозиції, що включає розрахунок основних елементів витрат на імплементацію заходів на базі ТОВ «Айсберг-Фіш» та здійснення розрахунків щодо прогнозованих показників ефективності.

Для початку, здійснимо розрахунок вартості проєктних інвестицій, представленого відповідним переліком основних засобів у табл. 3.7 нижче.

Таблиця 3.7 – Розрахунок вартості проєктних інвестицій

Проектні інвестиції	Сума, грн.	Кількість	Ціна
Кутер Yazicilar E10	81600	4	326400
Овочерізка промислова CL20D RobotCoupe	34848	2	69696
Бранширувач	95000	2	190000
Колоїдний млин Akita jp MJ150A	43700	1	43700

Фаршемішалка Sirman IP 50 M 07	88600	1	88600
Шприц гідравлічний Sirman IS V 15 IDRA	150416	1	150416
Винтовий насос SOLTEC OHB-3-00-Y	73615	2	147230
Поршневий дозатор	55000	3	165000
Автоматична закатувальна машина Б4-КЗК	30000	4	120000
Щіточно-миюча машина	99000	1	99000

Продовження табл. 3.7

Автоклав "A100 Пром" (з кошиком)	51000	4	204000
Шафа холодильна Frosty GN1410TN	77969	3	233907
Етикерувочний автомат	205500	1	205500
Всього	2043449		

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані розрахунки табл. 3.7 свідчать, що обсяг початкових інвестицій для закупівлі основного обладнання для виробництва рибних мусів «Посейдон» (відповідно до представленої на рис. 3.3 технологічної схеми виробництва) складає 2043449 грн.. Зауважимо, що планується часткове залучення обладнання, що тимчасового знаходиться поза виробничим обігом ТОВ «Айсберг-Фіш», що дозволяє дещо знизити рівень початкових інвестицій.

Далі, розглянемо основні компоненти рецептури запропонованої лінійки рибних мусів «Посейдон» та здійснимо розрахунок витрат на сировину та комплектуючі у розрахунку на одиницю продукції та встановлений річний обсяг. Вказані розрахунки, представлені комплексно у табл. 3.8. нижче. Запланований обсяг річного виробництва рибних мусів «Посейдон» складає 800 000 штук. Фасування здійснюватиметься у скляну тару (банки) місткістю 150 гр. Розподіл загального запланованого обсягу виробництва є рівномірним, тобто вагова частка кожної асортиментної позиції складатиме 25 %. Встановлений плановий обсяг відповідає наявному масштабу діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш», доступним логістичним можливостям для здійснення розподілу та реалізації продукції у торговельних мережах, враховуючи особливості входження нового продукту на ринок та відповідні ризики пов'язані з даним процесом. Згідно проведених у табл. 3.8, найвищим рівнем витрат сировини на одиницю продукції володіє рибний мус «Посейдон класичний з кальмаром»

(13,77 грн.), найнижчим – рибний мус «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом» (10,41 грн.), різниця у вартості зумовлена відмінностями пропорцій різних видів сировини у рецептурі продукту.

Наступним етапом розрахунку витратних показників є визначення обсягу потенційних витрат на електроенергію, розрахунок яких подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.8. – Рецептúra рибних мусів товарної лінійки «Посейдон» та розрахунок витрат на сировину

Товарна позиція	Назва сировини, матеріалу, напівфабрикату	Кількість сировини, кг/т	Ціна грн. за т. (без ПДВ)	Витрати на 1 од. продукції	Витрати на річний обсяг випуску
Рибний мус «Посейдон класичний з кальмаром»	Кальмар	609,7	120833	11,05	2210162,50
	Молочно-жирова емульсія	200	31250	0,94	187500,00
	Рис	110	11667	0,19	38500,00
	Сіль	7,5	12500	0,01	2812,50
	Цибуля	70	4167	0,04	8750,00
	Перець чорний молотий	0,3	82500	0,00	742,50
	Банка скляна ПЕТ (150 мл)	-	-	1,48	295000,00
	Матеріал для маркування	-	-	0,05	10000,00
	Всього	-	-	13,77	2448467,50
Рибний мус «Посейдон для гурманів з гребінцем»	Молоки лососеві бланшовані	350	87500	4,59	918750,00
	Філе горбуші	50	94167	0,71	141250,00
	Морський гребінець	150	258333	5,81	1162500,00
	Соняшникова олія	150	30833	0,69	138750,00
	Борошно пасероване	50	7167	0,05	10750,00
	Цибуля пасерована	50	4167	0,03	6250,00
	Морква пасерована	50	4167	0,03	6250,00
	Сіль	15	12500	0,03	5625,00
	Перець чорний молотий	10	82500	0,12	24750,00
	Банка скляна ПЕТ (150 мл)	-	-	1,48	295000,00
	Матеріал для маркування	-	-	0,05	10000,00
	Всього	-	-	13,60	2719875,00
Рибний мус «Посейдон для гурманів з креветками»	Молоки лососеві бланшовані	350	87500	4,59	918750,00
	Філе горбуші	50	94167	0,71	141250,00
	Креветка бланшована	150	150000	3,38	675000,00
	Соняшникова олія	150	30833	0,69	138750,00
	Борошно пасероване	50	7167	0,05	10750,00
	Цибуля пасерована	50	4167	0,03	6250,00
	Морква пасерована	50	4167	0,03	6250,00
	Сіль	15	12500	0,03	5625,00
	Перець чорний молотий	10	82500	0,12	24750,00
	Банка скляна ПЕТ (150 мл)	-	-	1,48	295000,00
	Матеріал для маркування	-	-	0,05	10000,00
	Всього	-	-	11,16	2232375,00
Рибний мус «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом»	Фарш рибний	350	70833	3,72	743750,00
	Боковий шпик	150	19167	0,43	86250,00
	Цибуля ріпчаста	120	4167	0,08	15000,00
	Морква	160	4167	0,10	20000,00
	Пюре чайота	60	250000	2,25	450000,00
	Крупа кіноа	90	150000	2,03	405000,00
	Загусник зостерин	5	40833	0,03	6125,00
	CO2-екстракт чорного перця	0,5	2300000	0,17	34500,00
	Сіль	20	12500	0,04	7500,00
	Коптильний CO2-екстракт	0,8	329167	0,04	7900,00
	Банка скляна ПЕТ (150 мл)	-	-	1,48	295000,00
	Матеріал для маркування	-	-	0,05	10000,00
	Всього	-	-	10,41	2081025,00

Джерело: розраховано автором на основі [41, 42, 43]

Таблиця 3.9. – Розрахунок витрат на електроенергію для виробництва лінійки продукції рибних мусів «Посейдон»

Найменування обладнання	Потужність, кВт/год	Кількість, од.	Кількість робочих годин на добу, год.	Кількість робочих днів в місяць, днів	Місячна потреба електроенергії, кВт/міс	Річна потреба електроенергії, кВт/міс	Тариф	Місячні витрати на електроенергію, грн.	Річні витрати на електроенергію, грн.
Кутер Yazicilar E10	2,6	1	8	22	457,6	5491,2	2,5577	1170,38	14044,57
Овочерізка промислова CL20D RobotCoupe	2,9	1	8	22	510,4	6124,8	2,5577	1305,42	15665,09
Бранширувач	8,1	2	8	22	2851,2	34214,4	2,5577	7292,37	87508,46
Колоїдний млин Akita jr MJ150A	3,7	1	8	22	651,2	7814,4	2,5577	1665,54	19986,50
Фаршемішалка Sirman IP 50 M 07	2,2	1	8	22	387,2	4646,4	2,5577	990,32	11883,86
Шприц гідравлічний Sirman IS V 15 IDRA	0,6	1	8	22	105,6	1267,2	2,5577	270,09	3241,05
Винтовий насос SOLTEC OHB-3-00-Y	1,5	2	8	22	528	6336	2,5577	1350,44	16205,27
Поршневий дозатор	0,5	1	8	22	88	1056	2,5577	225,07	2700,88
Автоматична закатувальна машина Б4-КЗК	4,4	4	8	22	3097,6	37171,2	2,5577	7922,58	95070,92
Щіточно-миюча машина	1,3	1	8	22	228,8	2745,6	2,5577	585,19	7022,28
Автоклав "A100 Пром" (з кошиком)	1,8	4	8	22	1267,2	15206,4	2,5577	3241,05	38892,65
Шафа холодильна Frosty GN1410TN	7,6	3	8	22	4012,8	48153,6	2,5577	10263,34	123160,06
Етикерувальний автомат	1,9	1	8	22	334,4	4012,8	2,5577	855,28	10263,34
Всього								37137,08	445644,936

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Додатково розрахуємо рівень необхідних витрат на освітлення цеху з виробництва рибних мусів «Посейдон» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 – Розрахунок витрат на освітлення виробничого цеху

Показник	Значення
Кількість необхідних ламп, шт.	21
Загальна потужність ламп, кВт/год	8,6625
Річне споживання, кВт/год	18295,2
Вартість спожитої енергії на освітлення, грн.	46792,71828

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, в результаті проведених розрахунків, встановлено, що необхідний річний рівень витрат електроенергії для роботи обладнання складає 445644,94 грн., а аналогічний показник витрат на освітлення цеху з виробництва рибного мусу «Посейдон» – 46792,72 грн.

У рамках наступного етапу, пропонуємо розрахувати обсяг витрат на оплату праці основного виробничого та ремонтного персоналу (табл. 3.11-3.12).

Таблиця 3.11 – Розрахунок витрат на оплату праці виробничого персоналу

Посада	К-ть штатних одиниць	Встановлений оклад, грн.	Місячний фонд оплати праці грн.	Річний фонд оплати праці, грн.	Нарахування на заробітну плату, грн.
Начальник зміни	1	12500	12500	150000	33000
Контролер на лінії	3	10800	32400	1036800	228096
Технічні працівники	8	7500	60000	270000	59400
Всього				1456800	320496

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 3.12 – Розрахунок витрат на оплату праці ремонтного персоналу

Посада	К-ть штатних одиниць	Встановлений оклад, грн.	Місячний фонд оплати праці грн.	Річний фонд оплати праці, грн.	Нарахування на заробітну плату, грн.
Механік	2	7500	15000	180000	39600
Слюсар	1	8500	8500	102000	22440
Всього				282000	62040

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Не менш важливим етапом здійснення калькуляційних розрахунків є розрахунок обсягу амортизаційних відрахувань відповідно до представленого у табл. 3.7 переліку устаткування, дані розрахунки подано у табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок обсягу амортизаційних відрахувань

Найменування обладнання	Термін експлуатації, роки	Норма амортизації,	Вартість основних засобів, грн.	Кількість обладнання	Річна сума амортизації, грн.
Кутер Yazicilar E10	6	0,17	81600	4	54400,00
Овочерізка промислова CL20D Robot Coupe	7	0,143	34848	2	9956,57
Бранширувач	7	0,14	95000	2	27142,86
Колоїдний млин Akita jp MJ150A	8	0,125	43700	1	5462,50

Продовження табл. 3.13

Фаршемішалка Sirman IP 50 M 07	8	0,125	88600	1	11075,00
Шприц гідравлічний Sirman IS V 15 IDRA	5	0,20	150416	1	30083,20
Винтовий насос SOLTEC OHB-3-00-Y	5	0,2	73615	2	29446,00
Поршневий дозатор	5	0,2	55000	3	33000,00
Автоматична закатувальна машина Б4-КЗК	6	0,167	30000	4	20000,00
Щіточно-миюча машина	5	0,2	99000	1	19800,00
Автоклав "A100 Пром" (з кошиком)	7	0,143	51000	4	29142,86
Шафа холодильна Frosty GN1410TN	10	0,1	77969	3	23390,70
Етикерувочний автомат	6	0,167	205500	1	34250,00
Всього					166166,13

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Одним із ключових факторів здійснення ефективного впровадження нової продукції є розробка дієвої системи просування товару, що включає формування окремого комплексу маркетингу. Особливо важливими, в умовах інформатизації та діджиталізації економічних процесів сучасності є застосування інструментів цифрового маркетингу як одного з ключових засобів просування нової продукції. В результаті проведеного дослідження, було розроблено відповідний кошторис витрат на просування продукції рибних мусів «Посейдон» (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Розрахунок витрат на просування нової продукції

Показник витрат	Місячна сума, грн.	Річна сума, грн.
Брендинг продукції	21000	21000
Комплекс робіт з графічного дизайну (розробка дизайну логотипу, упаковки, поліграфії і т.д.)	14000	14000
Розміщення реклами у соціальних мережах, у т.ч.	110000	308000
закупівля реклами у соціальній мережі Facebook	50000	140000
закупівля реклами у соціальній мережі Instagram	60000	168000
Закупівля брендованої продукції, у т.ч	254708	254708
чашки (1500 шт.)	106250	106250
футболки (1000 шт.)	120833	120833
ручки (5000 шт.)	13458	13458
пакети (5000 шт.)	14167	14167
Додаткові витрати пов'язані із доведенням брендованої продукції до споживача	25471	25471
Витрати на оплату праці, у т.ч.	11000	132000
SMM-менеджер	11000	132000
Нарахування на оплату праці SMM-спеціаліста	2420	29040

Всього	438599,17	784219,17
---------------	------------------	------------------

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, проведення вищепредставлених розрахунків дає можливість перейти до заключного етапу визначення цінових параметрів запропонованої лінійки продукції рибних паштетів «Посейдон», а саме формування калькуляції та визначення ціни, що подано у табл. 3.15 нижче.

Таблиця 3.15 – Розрахунок собівартості та ціни реалізації нової продукції рибних мусів «Посейдон»

Стаття витрат	Витрати на одиницю продукції			
	Рибний мус «Посейдон класичний з кальмаром»	Рибний мус «Посейдон для гурманів з гребінцем»	Рибний мус «Посейдон для гурманів з креветками»	Рибний мус «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом»
Сировина та матеріали	13,77	13,60	11,16	10,41
Електроенергія на технологічні цілі	2,46	2,46	2,46	2,46
Фонд оплати праці виробничого персоналу	8,69	8,69	8,69	8,69
Нарахування на фонд оплати праці виробничого персоналу	1,91	1,91	1,91	1,91
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	0,12	0,12	0,12	0,12
Водопостачання та водовідведення	0,28	0,28	0,28	0,28
Амортизація устаткування виробничого призначення	0,83	0,83	0,83	0,83
Собівартість	28,07	27,90	25,46	24,70
Витрати на збут	3,92	3,92	3,92	3,92
Ціна без ПДВ	38,39	38,18	35,26	34,35
Ціна з ПДВ	46,06	45,82	42,31	41,22

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таким чином, на основі проведених розрахунків встановлено, що найвищий рівень планової ціни реалізації притаманний рибному мусу з кальмаром (46,06 грн.), а найнижчий рибному мусу з кіноа та чайотом (41,22 грн.). Зауважимо, що встановлений рівень рентабельності для кожного з запропонованих товарних позицій складає 20 %. Водночас, можна констатувати, що отриманий рівень ціни є значно нижчим за наявні на ринку близькі конкурентні аналоги, що слугує додатковою перевагою.

Фінальним етапом здійснення обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів є розрахунок прогнозних показників впливу їх

реалізації на діяльність підприємства та ефективність в цілому. Саме тому, далі пропонуємо проаналізувати основні показники ефективності реалізації проєкту впровадження нової продукції рибних мусів «Посейдон», розрахунок яких подано у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 – Розрахунок показників інвестиційної ефективності реалізації запропонованих заходів

Показник	2019	1 рік	2 рік	3 рік
Сума інвестицій, грн.	23 525,379 ₴	-	-	-
Амортизаційні відрахування, грн.	-	166,17	166,17	166,17
Ставка дисконту, %	-	25%	25%	25%
Середній темп інфляції	-	40%	25%	15%
Ставка дисконту з урахуванням інфляції, %	-	75%	56%	44%
Чистий прибуток, грн.	-	42022,31	46224,55	50847,00
CF	-	42188,48	46390,71	51013,17
DCF	-	24107,70	19001,64	17173,50
NPV	36757,46			
IRR	178%			
PI	2,562			
PP	1,1			
DPP	1,37			

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отримані показники інвестиційної ефективності дозволяють зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів, про що свідчить додатне значення чистої приведеної вартості, перевищення внутрішньої норми прибутковості прийнятої ставки дисконтування, позитивні значення індексу прибутковості. Разом з тим, зауважимо, що показник середнього темпу інфляції в умовах воєнного стану характеризується обмеженими можливостями до його прогнозування, саме тому були обрані відповідні значення даного показника.

Далі, пропонуємо розрахувати загальні прогнозовані ефекти від реалізації запропонованих заходів з впровадження нової товарної лінійки рибних мусів «Посейдон» на основні показники діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» (табл. 3.17).

Таблиця 3.17 – Розрахунок економічних ефектів від реалізації запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Показник	Фактичне значення показника (2021 рік)	Вплив запропонованого заходу	
		Економічний	Планове

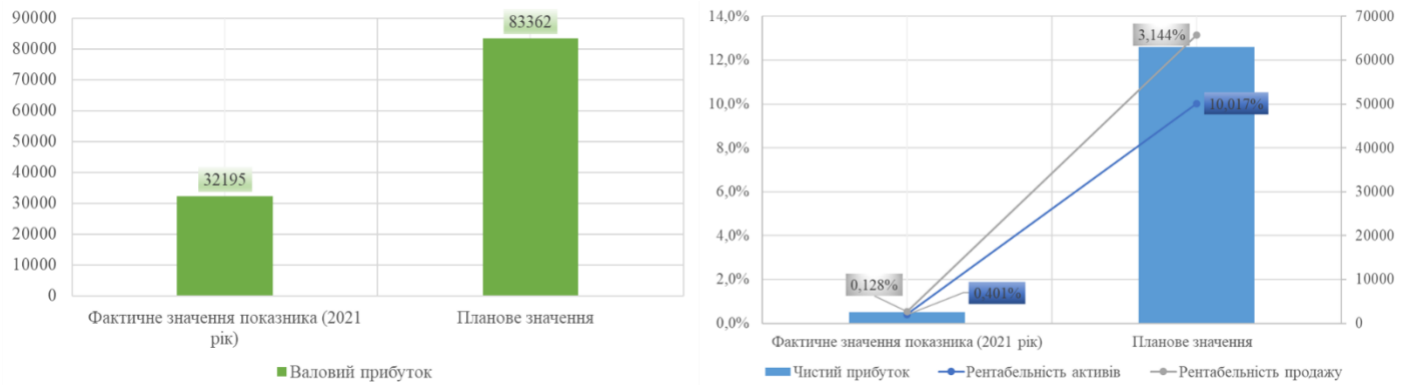
		ефект пропозиції	значення
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	1949477	29236,03	1978713,03

Продовження табл. 3.17

Собівартість реалізованої продукції	-1917282	-21226,48	-1938508,48
Валовий прибуток	32195	50462,51	82657,51
Інші операційні доходи	7208	-	7208,00
Адміністративні витрати	-4725	-	-4725,00
Витрати на збут	-23627	-784	-24411,22
Інші операційні витрати	-2685	-	-2685,00
Фінансовий результат від операційної діяльності	8366	49678,29	58044,29
Інші фінансові доходи	26	-	26,00
Фінансові витрати	-5350	-	-5350,00
Фінансовий результат до оподаткування	3037	51246,72	52720,29
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-548	-9224,41	-9489,65
Чистий прибуток	2489	42022,31	62209,94

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Графічна візуалізація окремих прогностичних показників прибутковості діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» внаслідок реалізації запропонованих заходів



представлено на рис. 3.4.

Рисунок 3.4 – Прогнозні значення показників прибутковості діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що запропонований комплекс заходів з впровадження нової товарної лінійки продукції рибних мусів «Посейдон» дозволить ТОВ «Айсберг-Фіш» істотно наростити існуючі рівні прибутковості, зокрема збільшити рентабельність

продажу з 0,128% до 3,144%, а рентабельність активів з 0,401% до 10,017%, що в свою чергу сприятиме підтримці фінансового потенціалу та загалом зростанню рівня ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства у частині забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості та ліквідності, а також формування грошових фондів для пришвидшення процесів оновлення виробничого устаткування.

Висновки до розділу III

В результаті написання третього розділу магістерської роботи було надано обґрунтування основних напрямків підвищення ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш», зокрема ідентифіковано ключові проблеми діяльності досліджуваного підприємства, окреслено базові шляхи їх вирішення, побудована економічна модель формування ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш», а також обґрунтовано комплекс прикладних поліпшувальних заходів.

Аналіз основних проблем забезпечення ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш» дозволив встановити, що ключовими обмежуючими чинниками нарощення ефективності досліджуваного підприємства є проблеми забезпечення достатніх темпів оновлюваності устаткування, недосконаlostі кадрової політики, розбалансованість структури капіталу, недостатність забезпечення власними оборотними коштами та низька фінансова стійкість. Результатом проведеного дослідження стало формування переліку можливих заходів щодо вирішення ідентифікованих проблем, що були розподілені за відповідними складовими, а саме виробничо-господарською, фінансово-економічною, кадровою та інформаційно-аналітичною. У якості аналітичного доповнення до отриманих результатів, було проведено розширений SWOT-аналіз та сформульовано відповідні аналітичні висновки.

В процесі побудови економічної моделі формування ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш», у якості базового методичного підходу було обрано метод стохастичного факторного аналізу (з використанням

методу аналізу головних компонент). Вибір згаданого методичного підходу дозволив, використовуючи розроблену у попередньому розділі систему показників оцінювання ефективності, згрупувати останні в окремі блоки компонент і математично встановити кількісний рівень їх впливу на загальну ефективність досліджуваного підприємства. В результаті було встановлено, що основними факторами формування ефективності управління діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» виступають три головних компонента. Перший компонент включає в себе показники виробничої ефективності, прибутковості та фінансової стійкості (охоплюючи собою базовий ланцюжок створення доданої вартості), другий представлений здебільшого загальними показниками фінансового стану підприємства, а третій деякими показниками виробничої та кадрової ефективності. Визначено, що найбільшою впливовістю володіє перший компонент (59,6 %); другий компонент чинить вплив на ефективність ТОВ «Айсберг-Фіш» на рівні 22,7 %, а третій – 17,7 %.

На основі сформованих у попередніх розділах висновків щодо поточного економічного стану досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш», ідентифікованих проблем, можливих напрямків їх вирішення та побудови відповідної моделі формування ефективності було запропоновано впровадження нової лінійки продуктів, а саме – рибний мус «Посейдон класичний з кальмаром», рибний мус «Посейдон для гурманів з гребінцем», рибний мус «Посейдон для гурманів з креветками» та рибний мус «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом». Надано детальний опис особливостей організації виробничого процесу, споживчих характеристик продукції, рецептурного складу та комплексу необхідного виробничого обладнання. Проведено розрахунок основних груп витрат для реалізації запропонованих заходів на базі ТОВ «Айсберг-Фіш», сформовано калькуляцію собівартості готової продукції та обґрунтовано рівень ціни реалізації. Встановлено, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити рентабельність продажу та активів

до рівня 3,144 % та 10,017 % відповідно, а також в цілому сприяти вирішенню попередньо виявлених проблем.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В результаті здійсненого дослідження у межах магістерської роботи було обґрунтовано теоретичні та методичні основи та сформовано комплекс прикладних пропозицій щодо вдосконалення процесу управління ефективністю досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш».

У ході проведення магістерського дослідження було поставлено та виконано наступні завдання:

Надано розгорнуту сутнісну характеристику ефективності як економічної категорії. Розглянуто економічний зміст та передумови становлення ефективності як економічної категорії, проаналізовано генезу відповідних теоретичних уявлень та її основні етапи. Визначено ключові змістові виміри у яких виявляє себе категорія ефективності у розрізі її впливу на функціонування господарюючого суб'єкта. Виділено основні функціональні ролі у яких виявляє себе ефективність як один з базових об'єктів системи управління підприємством, до яких віднесено селективну, інструментальну, цільову та комплексну ролі.

Ідентифіковано ключові особливості побудови системи управління ефективністю підприємницького утворення. Розглянуто актуальні управлінські підходи до формування даної системи, а саме функціональний, процесний, ситуативний та проєктний та системний. Сформовано логіко-структурну схему, що слугує узагальненим представленням системи управління ефективністю діяльності підприємства, надано стислий опис її базових складників. Складено перелік основних вимог, які в сучасних умовах визначають дієвість побудованої системи управління ефективністю. Обґрунтовано диференційований підхід до визначення факторів впливу на управління ефективністю у їх змістовому та функціональному контекстах, що визначається джерелом виникнення впливу – зовнішні (фінансово-економічні, політико-правові, ринкові, соціально-культурні, науково-технічні, природно-екологічні, форс-мажорні) та внутрішні

(виробничі, кадрові, фінансові, інтелектуально-інноваційні, інформаційні, екологічні, організаційні). Охарактеризовано склад інструментарію системи управління ефективністю діяльності господарюючого суб'єкта, що розподілений за такими блоками: фінансово-економічний, техніко-технологічний, інформаційно-аналітичний, інтелектуально-кадровий та адміністративно-організаційний.

Проведено систематизацію методичних підходів до реалізації процедури оцінювання ефективності діяльності підприємства. Розглянути базові методичні підходи до здійснення такої оцінки (індикативний, бенчмаркінговий, підходи фінансового аналізу, експертний, сценарний, підходи економіко-математичного аналізу). Надано ґрунтовну характеристику сучасним методам оцінювання управлінської ефективності. Визначено ключові особливості, пов'язані з організаційними аспектами налагодження процесу оцінювання ефективності. Розроблено систему показників діагностики управління ефективністю діяльності підприємства з функціональним розподілом показників на виробничі, трудові та фінансові. Визначено етапність аналітичних процедур проведення оцінювання управлінської ефективності підприємницького утворення.

Надано загальну характеристику та здійснено детальний аналіз господарсько-правових засад функціонування досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш». ТОВ «Айсберг-Фіш» є одним з найбільших українських господарюючих суб'єктів у сфері реалізації рибної продукції та продукції рибної переробки. Організаційна структура досліджуваного підприємства характеризується розгалуженістю відповідних компонентів переважно за функціональною роллю в системі управління підприємством. ТОВ «Айсберг-Фіш» пропонує споживачам широкий асортимент рибної продукції, починаючи з охолоджених та свіжоморожених тушок риби, закінчуючи готовими стравами (пресерви, снеки, риба холодного та гарячого копчення тощо). Продукція

підприємства реалізується у найбільших торговельних мережах України, а також відповідає міжнародним стандартам сертифікації ISO та HACCP.

Проаналізовано основні показники фінансово-економічного стану ТОВ «Айсберг-Фіш» у розрізі базових індикаторів ефективності використання основних засобів, трудових ресурсів, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості. Встановлено, що досліджуване підприємство має проблеми з досягненням достатніх темпів оновлення виробничого устаткування (рівень зносу станом на 2021 рік склав 50,9 %), загрозливими також видаються темпи вибуття кадрового ресурсу підприємства, перманентна тенденція до зниження оборотності основних груп оборотних активів, недостатність забезпечення високоліквідними активами та оборотними коштами. Однією з головних проблем підприємства залишається низький рівень фінансової стійкості, що виявляє себе у розбалансованій структурі капіталу, надмірній частці позикового капіталу (низький рівень автономії) та обмеженою маневреністю оборотних коштів.

Проведено оцінювання ефективності управління діяльністю досліджуваного підприємства ТОВ «Айсберг-Фіш». У якості базового методичного підходу для реалізації даної процедури було обрано методiku таксономічного аналізу, що дозволяє шляхом використання багатовимірної системи аналітичних показників надати інтегрального кількісного виміру об'єкту оцінювання (в даному випадку ефективності). Таксономічний аналіз ефективності діяльності ТОВ «Айсберг-Фіш» було проведено на базі попередньо розробленої системи показників виробничої, трудової та фінансової ефективності. Встановлено, що попри наявність тенденції до незначного росту показника загальної ефективності протягом 2017-2019 рр. (з 33,4 % до 58,1 %) протягом 2020-2021 рр., даний показник зазнав падіння до рівня 34,7 %. Разом з тим, найвищий рівень у функціональному розрізі станом на 2021 рік, демонструє трудова ефективність – 51,0 %, а найнижчий – фінансова (21,2 %).

Ідентифіковано найбільш актуальні проблеми забезпечення ефективності управління ТОВ «Айсберг-Фіш» на основі попередніх аналітичних висновків. Сформовано перелік ключових напрямків поліпшувальних заходів націлених на вирішення попередньо згаданих проблем. Здійснено систематизацію відповідних управлінських заходів за окремими складовими (виробничо-господарська, фінансово-економічна, кадрова та інформаційно-аналітична). Проведено розширений SWOT-аналіз.

Побудовано економічну модель формування ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш». В основу побудованої моделі було закладено використання методики стохастичного факторного аналізу з застосуванням методу аналізу головних компонент, що дозволяє ідентифікувати та кількісно оцінити найбільш впливові компоненти впливу на ефективність управління досліджуваним підприємством, шляхом групування показників системи оцінювання. В результаті проведеного аналізу результатів моделювання встановлено наявність трьох компонент, що чинять найбільш вагомий вплив на ефективність ТОВ «Айсберг-Фіш» (59,6%, 22,7% та 17,7% відповідно). Охарактеризовано сутність впливу кожного компонента.

Надано детальне обґрунтування прикладних заходів щодо підвищення рівня ефективності управління діяльністю ТОВ «Айсберг-Фіш» та проведено відповідне оцінювання прогнозованих економічних ефектів. У якості комплексу поліпшувальних заходів запропоновано впровадження нової лінійки рибної продукції, а саме чотирьох видів рибного мусу – «Посейдон класичний з кальмаром», «Посейдон для гурманів з гребінцем», «Посейдон для гурманів з креветками» та «Посейдон-Фітнес з кіноа та чайотом». В процесі здійснення економічного обґрунтування реалізації даного комплексу заходів було проведено маркетинговий аналіз ринку рибної продукції України, надано детальний опис технології та споживчих характеристик запропонованої продукції, її рецептурних компонентів, розраховано повний перелік витрат пов'язаних з реалізацією заходів, сформовано калькуляцію собівартості та

обґрунтовано цінові параметри нової продукції. Встановлено, що імплементація розробленого комплексу заходів дозволить збільшити показник рентабельності продажу до рівня 3,144% та рентабельність активів до 10,017%, що загалом сприятиме комплексному вирішенню попередньо ідентифікованих проблем забезпечення ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н. М. Еволюція концепцій ефективності підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. №. 3. С. 159-165.
2. Черчата, А. О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. № 1. С. 172-179.
3. Марченко В. М., Бондар А. І. Управління фінансовим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6644>.
4. Кравченко О. О., Сипко М. Ю. Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах зростання невизначеності. *Ефективна економіка*. 2018. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6754>.
5. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №. 1. С. 132–139.
6. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2021. №. 5. С. 101-106.
7. Манаєнко І. М., Прудкий В. В. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. №. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783>.
8. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. №. 1. С. 33-42.
9. Трунова А. В. Обеспечение информационной безопасности предприятия. *Современные инновации*. 2018. №. 4. С. 33-35.

10. Босова Е. Д., Селищев В. А. Информационная безопасность: современные реалии. *Известия Тульского государственного университета*. 2019. №. 9. С. 296-300.
11. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. №. 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
12. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №. 3. С. 123-136.
13. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2020. № 2. С. 43-52.
14. Касич А. О., Хімич І. Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №. 12. С. 176-179.
15. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. № 10. С. 452-456.
16. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес інформ*. 2013. №. 5– С. 232-237.
17. Погорелов С. М., Леденко О. В., Матяж О. А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ*. 2015. №. 26. С. 76-82.
18. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2013. №. 4. С. 126-136.
19. Юрчишена Л.В., Волинець С.М. Аналіз ефективності використання основних засобів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>.

20. Сікетіна Н.Г., Іпатова А.П., Овод М.А. Аналіз ефективності використання оборотних активів підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 47. С.78-81.
21. Лебедева А.М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2012. № 3-4. С. 29-36.
22. Кобелєв В. М., Слатін Д. Ю., Соколов К. Ю. Методичні підходи щодо визначення і оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету ХПІ*. 2014. №. 33. С. 98-109.
23. Офіційний сайт ТОВ «Айсберг-Фіш». URL: <http://iceberg-fish.com/>.
24. Крисак А. І. Таксономічний аналіз як методологічний прийом оцінювання ефективності регулювання земельних відносин. *Економічний аналіз*. 2014. №1. С. 66–70.
25. Наумова М. А., Любінчак К. Р. Таксономічний аналіз стану ринку праці регіонів України. *Економіка і організація управління*. 2019. №. 1. С. 74-84.
26. Савчук, О. І. Сутність, основні види та методи факторного аналізу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту*. 2018. № 56. С. 440-448.
27. Стригуль Л. С. Проблеми використання методів факторного аналізу для економіко-математичних моделей. Розвиток обліку та аудиту як основи інформаційно-аналітичної системи підприємств : кол. монографія / ред. С. А. Мехович [та ін.]. Харків : НТУ "ХПІ". 2011. С. 287-301.
28. Клебанова Т. С., Гур'янова Л. С., Чаговець Л. О. та ін.. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів: мультимедійний навч. посіб.. URL: <http://ebooks.git-elt.hneu.edu.ua/babap/index.html>.
29. Мищишин О. Я., Боднар В. Я. Прогнозування та його методи. використання факторного аналізу у прогнозуванні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 9 (49). С. 11-17.

30. В год украинец съедает в среднем 15 кг рыбы, в четыре раза меньше, чем в развитых странах. Куда следует расти рыбному рынку Украины. *Forbes*. URL: <https://forbes.ua/ru/company/u-rik-ukrainets-zidae-v-serednomu-15-kg-ribi-v-chotiri-razi-menshe-nizh-u-rozvinenikh-krainakh-kudi-slid-rosti-ribnomu-rinku-ukraini-28052021-1684>.

31. Огляд рибного ринку України за 2020 рік. Асоціація «Українських імпортерів риби та морепродуктів» (UIFSA). URL: <https://uifsa.ua/news/news-of-ukraine/overview-of-the-fish-market-in-ukraine-for-2020>.

32. Ринок риби та морепродуктів в Україні: на природу сподівайся, а сам не зивай. *ProConsulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-ryby-i-moreproduktov-v-ukraine-na-prirodu-nadejsya-a-sam-ne-ploshaj>.

33. Обзор национального сектора аквакультуры. Украина. *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO)*. URL: <https://www.fao.org/fishery/ru/countrysector/ua/ru>.

34. Публічний звіт голови Державного агентства рибного господарства України Ганни Шишман за 2020 рік. *Державне агентство рибного господарства України*. 2021. URL: https://darg.gov.ua/files/18/02_18_zvit2020.docx.

35. Рибні консерви і пресерви: аналіз ринку. *Online Agro Store*. URL: <https://agro-store.xyz/blog/statti/ribni-konservi-i-preservi/>.

36. Більше не партнери. Як Україна повністю припинила торгівлю з Росією та Білоруссю. *Sayenko Kharenko*. URL: <https://sk.ua/uk/publications-uk/bilshe-ne-partneri-yak-ukraina-povnist/#>.

37. На Київщині окупанти обстріляли склад з продуктами та рибний цех. *Вечірній Київ*. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/62671/>.

38. У Броварському районі окупанти скинули ракету на склад риби. 24 канал. URL: https://24tv.ua/brovarskomu-rayoni-okupanti-skinuli-raketu-sklad-ribi_n1902726.

39. Війна впливає на рибальство в Україні: риби на столах стане навіть менше, ніж було. *АРГУМЕНТ*. URL: <https://argumentua.com/novini/v-ina-vpliva-na-ribalstvo-v-ukra-n-ribi-na-stolakh-stane-nav-t-menshe-n-zh-bulo>.

40. Золотокопова С. В., Лебедева Е. Ю., Неваленная А. А. Усовершенствованная технология рыборастительного паштета. *Биотехнологические, экологические и экономические аспекты создания безопасных продуктов питания специализированного назначения*. 2020. С. 197-202.

41. Лаженцева Л. Ю., Наумова О. В., Тринько Л. В., Ким Э. Н. Обоснование технологии диетических паштетобразных консервов из кальмара. *Научные труды Дальрыбвтуза*. 2009. №21. С. 306-312.

42. Дементьева Н. В., Кутищева Ю. А. Обоснование технологии паштетов из молок лососевых рыб. *Известия ТИНРО (Тихоокеанского научно-исследовательского рыбохозяйственного центра)*. 2014. № 179. С. 287-293.

43. Золотокопов, А. В. Конструирование рецептур рыборастительных паштетов. *Достижения и проблемы современных тенденций переработки сельскохозяйственного сырья: технологии, оборудование, экономика*. 2016. С. 338-342.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Консолідований баланс ТОВ «Айсберг-Фіш» за 2017 рік

А К Т И В	К од ря дка	На початок звіт ного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1 000	89	71
первісна вартість	1 001	127	126
накопичена амортизація	1 002	38	55
Незавершені капітальні інвестиції	1 005	-	-
Основні засоби	1 010	5 018	5 962
первісна вартість	1 011	8 810	11 145
Знос	1 012	3 792	5 183
Інвестиційна нерухомість	1 015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1 016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1 017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1 020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1 021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1 022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1 030	-	-
інші фінансові інвестиції	1 035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1 040	-	-
Відстрочені податкові активи	1 045	-	-
Гудвіл	1 050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1 060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1 065	-	-
Інші необоротні активи	1 090	-	-
Усього за розділом I	1 095	5 107	6 033
II. Оборотні активи			
Запаси	1	24	42

	100	315	072
Виробничі запаси	101 1	22 39	
Незавершене виробництво	102 1	155	822
Готова продукція	103 1	308	342
Товари	104 1	852 1	1 908
Поточні біологічні активи	110 1	-	-
Депозити перестрахування	115 1	-	-
Векселі одержані	120 1	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	125 1	69 102	544
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	130 1	-	-
з бюджетом	135 1	-	-
у тому числі з податку на прибуток	136 1	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	140 1	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	145 1	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	155 1	-	-
Поточні фінансові інвестиції	160 1	-	-
Гроші та їх еквіваленти	165 1	11 4 357	
Готівка	166 1	47	152
Рахунки в банках	167 1	544 11	4 205
Витрати майбутніх періодів	170 1	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	180 1	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	181 1	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	182 1	-	-
резервах незароблених премій	183 1	-	-
інших страхових резервах	184 1	-	-
Інші оборотні активи	190 1	-	-
Усього за розділом II	195 1	105 104	148 973
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	200 1	-	-
Баланс	300 1	110 211	155 006

Пасив	од	На початок звітнього	На кінець звітнього періоду
-------	----	----------------------	-----------------------------

	ядка	періоду	
1	2	3	4
I.			
Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	400	2 000	2 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	401	-	-
Капітал у дооцінках	405	-	-
Додатковий капітал	410	-	-
Емісійний дохід	411	-	-
Накопичені курсові різниці	412	-	-
Резервний капітал	415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	420	2 293	7 072
Неоплачений капітал	425	(-)	(-)
Вилучений капітал	430	(-)	(-)
Інші резерви	435	-	-
Усього за розділом I	495	4 293	9 072
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	500	-	-
Пенсійні зобов'язання	505	-	-
Довгострокові кредити банків	510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	515	-	-
Довгострокові забезпечення	520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	521	-	-
Цільове фінансування	525	-	-
Благодійна допомога	526	-	-
Страхові резерви	530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	532	-	-
резерв незароблених премій	533	-	-
інші страхові резерви	534	-	-
Інвестиційні контракти	535	-	-
Призовий фонд	540	-	-

Резерв на виплату джек-поту	545	-	-
Усього за розділом II	595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	600	-	-
Векселі видані	605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	610	74 994	88 975
товари, роботи, послуги	615	30 666	56 455
розрахунками з бюджетом	620	4	14
у тому числі з податку на прибуток	621	-	8
розрахунками зі страхування	625	48	100
розрахунками з оплати праці	630	206	390
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	650	-	-
Поточні забезпечення	660	-	-
Доходи майбутніх періодів	665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	670	-	-
Інші поточні зобов'язання	690	-	-
Усього за розділом III	695	105 918	145 934
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	800	-	-
Баланс	900	110 211	155 006

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фін»

Таблиця А2 –Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

С таття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	906 043	768 515

Чисті зароблені страхові премії	010	2	-	-
премії підписані, валова сума	011	2	-	-
премії, передані у перестраховання	012	2	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	013	2	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	014	2	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	050	2	58 808 ⁸	6 226 ⁷²
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	070	2	-	-
Валовий: прибуток	090	2	47 235	42 289
збиток	095	2	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	105	2	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	110	2	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	111	2	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	112	2	-	-
Інші операційні доходи	120	2	2 566	4 694
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	121	2	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	122	2	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	123	2	-	-
Адміністративні витрати	130	2	151 ⁹	171 ⁶
Витрати на збут	150	2	3 869 ²	2 042 ²
Інші операційні витрати	180	2	1 141 ¹	4 004 ¹
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	181	2	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	182	2	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	190	2	5 640	4 766
збиток	195	2	-	-
Доход від участі в капіталі	200	2	-	-
Інші фінансові доходи	220	2	106	-
Інші доходи	240	2	-	-

у тому числі: дохід від благодійної допомоги	241	2	-	-
Фінансові витрати	250	2	21	4
Втрати від участі в капіталі	255	2	-	-
Інші витрати	270	2	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	275	2	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	290	2	5 325	4 737
збиток	295	2	(-)	() -
Витрати (дохід) з податку на прибуток	300	2	(546)	(779)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	305	2	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	350	2	4 779	3 958
збиток	355	2	(-)	() -

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Таблиця АЗ – Консолідований баланс ТОВ «Айсберг-Фіш» за 2017 рік

А К Т И В	код рядка	К р	Н а початок з вітнього періоду	Н а кінець звітнього періоду
1	2		3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	000	1	1	7 56
первісна вартість	001	1	26	1 94
накопичена амортизація	002	1	5	5 38
Незавершені капітальні інвестиції	005	1	-	8 44
Основні засоби	010	1	962	5 9
первісна вартість	011	1	1 145	1 12
знос	012	1	183	5 3
Інвестиційна нерухомість	015	1	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	016	1	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	017	1	-	-
Довгострокові біологічні активи	020	1	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	021	1	-	-

Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	022	1	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	030	1	-	-
інші фінансові інвестиції	035	1	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	040	1	-	-
Відстрочені податкові активи	045	1	-	-
Гудвіл	050	1	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	060	1	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	065	1	-	-
Інші необоротні активи	090	1	-	-
Усього за розділом І	095	1	033 6	917 9
II. Оборотні активи				
Запаси	100	1	2 072 4	151 62
Виробничі запаси	101	1	9 822 3	781 56
Незавершене виробництво	102	1	-	-
Готова продукція	103	1	42 3	862 2
Товари	104	1	908 1	508 2
Поточні біологічні активи	110	1	-	-
Депозити перестрахування	115	1	-	-
Векселі одержані	120	1	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	125	1	02 544 1	6 394 20
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	130	1	-	-
з бюджетом	135	1	-	-
у тому числі з податку на прибуток	136	1	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	140	1	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	145	1	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	155	1	-	300 15
Поточні фінансові інвестиції	160	1	-	-
Гроші та їх еквіваленти	165	1	357 4	593 7
Готівка	166	1	52 1	9 22

Рахунки в банках	167 ¹	205 ⁴	364 ⁷
Витрати майбутніх періодів	170 ¹	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	180 ¹	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	181 ¹	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	182 ¹	-	-
резервах незароблених премій	183 ¹	-	-
інших страхових резервах	184 ¹	-	-
Інші оборотні активи	190 ¹	-	-
Усього за розділом II	195¹	48 973¹	1 438²⁹
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	200¹	-	-
Баланс	300¹	55 006¹	1 355³⁰

Пасив	од ядка	На початок звіт ного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	400 ¹	000 ²	000 ¹⁵
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	401 ¹	-	-
Капітал у дооцінках	405 ¹	-	-
Додатковий капітал	410 ¹	-	-
Емісійний дохід	411 ¹	-	-
Накопичені курсові різниці	412 ¹	-	-
Резервний капітал	415 ¹	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	420 ¹	072 ⁷	879 ¹³
Неоплачений капітал	425 ¹	(-	(13 000
Вилучений капітал	430 ¹	(-	(-
Інші резерви	435 ¹	-	-
Усього за розділом I	495¹	072⁹	879¹⁵
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	500 ¹	-	-
Пенсійні зобов'язання	¹	-	-

	505		
Довгострокові кредити банків	510	1	5
Інші довгострокові зобов'язання	515	1	-
Довгострокові забезпечення	520	1	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	521	1	-
Цільове фінансування	525	1	-
Благодійна допомога	526	1	-
Страхові резерви	530	1	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	531	1	-
резерв збитків або резерв належних виплат	532	1	-
резерв незароблених премій	533	1	-
інші страхові резерви	534	1	-
Інвестиційні контракти	535	1	-
Призовий фонд	540	1	-
Резерв на виплату джек-поту	545	1	-
Усього за розділом II	595	1	5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	600	1	24
Векселі видані	605	1	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	610	1	88 150
товари, роботи, послуги	615	1	56 105
розрахунками з бюджетом	620	1	14 270
у тому числі з податку на прибуток	621	1	8 226
розрахунками зі страхування	625	1	10 52
розрахунками з оплати праці	630	1	39 424
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	635	1	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	640	1	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	645	1	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	650	1	-
Поточні забезпечення	660	1	-
Доходи майбутніх періодів	665	1	-

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	670	1	-	-
Інші поточні зобов'язання	690	1	-	-
Усього за розділом III	695	1	14 5 934	280 381
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	700	1	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	800	1	-	-
Баланс	900	1	15 5 006	301 355

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фін»

Таблиця А4 –Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

С таблиця	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	000	1 235 542	906 043
Чисті зароблені страхові премії	010	-	-
премії підписані, валова сума	011	-	-
премії, передані у перестраховування	012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	050	1 174 522	85 8 808
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	070	-	-
Валовий: прибуток	090	6 1 020	47 235
збиток	095	-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	112	-	-
Інші операційні доходи	120	5 028	2 566
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	121	-	-

дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	123	-	-
Адміністративні витрати	130	701 10	151 9
Витрати на збут	150	912 39	3 869 2
Інші операційні витрати	180	815 5	1 141 1
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	190	620 9	5 640
збиток	195	-	-
Доход від участі в капіталі	200	-	-
Інші фінансові доходи	220	0 7	106
Інші доходи	240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	241	-	-
Фінансові витрати	250	195 2	21 4
Втрати від участі в капіталі	255	-	-
Інші витрати	270	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	290	7 495	5 325
збиток	295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	300	(688)	(546)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	350	6 807	4 779
збиток	355	(-)	(-)

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Таблиця А5 – Консолідований баланс ТОВ «Айсберг-Фіш» за 2019 рік

А К Т И В	од р ядка	Н а початок зв ітного	На кінець звітнього періоду
-----------	-----------------	-----------------------------------	--------------------------------------

		періоду	
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	000 1	56	43
первісна вартість	001 1	94	94
накопичена амортизація	002 1	38	51
Незавершені капітальні інвестиції	005 1	8 44	448
Основні засоби	010 1	9 413	9 909
первісна вартість	011 1	12 422	15 986
знос	012 1	3 009	6 077
Інвестиційна нерухомість	015 1	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	016 1	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	017 1	-	-
Довгострокові біологічні активи	020 1	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	021 1	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	022 1	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	030 1	-	-
інші фінансові інвестиції	035 1	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	040 1	-	-
Відстрочені податкові активи	045 1	-	-
Гудвіл	050 1	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	060 1	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	065 1	-	-
Інші необоротні активи	090 1	-	-
Усього за розділом I	095 1	9 917	10 400
II. Оборотні активи			
Запаси	100 1	62 151	70 006
Виробничі запаси	101 1	56 781	67 088
Незавершене виробництво	102 1	-	-
Готова продукція	103 1	2 862	1 394
Товари	1	2	1

	104	508	524
Поточні біологічні активи	110	-	-
Депозити перестраховування	115	-	-
Векселі одержані	120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	125	20 6 394	240 996
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	130	-	-
з бюджетом	135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	155	15 300	8 674
Поточні фінансові інвестиції	160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	165	7 593	2 875
Готівка	166	22 9	475
Рахунки в банках	167	7 364	2 400
Витрати майбутніх періодів	170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	182	-	-
резервах незароблених премій	183	-	-
інших страхових резервах	184	-	-
Інші оборотні активи	190	-	-
Усього за розділом II	195	29 1 438	322 551
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	200	-	-
Баланс	300	30 1 355	332 951

Пасив	од ядка	Н а початок зв ітного періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	400	1	000	15	000	15
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	401	1	-		-	
Капітал у дооцінках	405	1	-		-	
Додатковий капітал	410	1	-		-	
Емісійний дохід	411	1	-		-	
Накопичені курсові різниці	412	1	-		-	
Резервний капітал	415	1	-		-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	420	1	879	13	142	19
Неоплачений капітал	425	1	(	13	(	-
Вилучений капітал	430	1	(	-	(	-
Інші резерви	435	1	-		-	
Усього за розділом I	495	1	879	15	142	34
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення						
Відстрочені податкові зобов'язання	500	1	-		-	
Пенсійні зобов'язання	505	1	-		-	
Довгострокові кредити банків	510	1	095	5	000	3
Інші довгострокові зобов'язання	515	1	-		-	
Довгострокові забезпечення	520	1	-		-	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	521	1	-		-	
Цільове фінансування	525	1	-		-	
Благодійна допомога	526	1	-		-	
Страхові резерви	530	1	-		-	
у тому числі:						
резерв довгострокових зобов'язань	531	1	-		-	
резерв збитків або резерв належних виплат	532	1	-		-	
резерв незароблених премій	533	1	-		-	
інші страхові резерви	534	1	-		-	
Інвестиційні контракти	535	1	-		-	
Призовий фонд	540	1	-		-	
Резерв на виплату джек-поту	545	1	-		-	
Усього за розділом II	595	1	095	5	000	3
III. Поточні зобов'язання і						

забезпечення			
Короткострокові кредити банків	600	24	30
Векселі видані	605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	610	15	174
товари, роботи, послуги	615	10	90
розрахунками з бюджетом	620	27	222
у тому числі з податку на прибуток	621	22	221
розрахунками зі страхування	625	52	55
розрахунками з оплати праці	630	42	256
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	650	-	-
Поточні забезпечення	660	-	-
Доходи майбутніх періодів	665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	670	-	-
Інші поточні зобов'язання	690	-	-
Усього за розділом III	695	28	295
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	800	-	-
Баланс	900	30	332

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фін»

Таблиця А6 – Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

С таття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	000	1 644	1 235
Чисті зароблені страхові премії	010	-	-
премії підписані, валова сума	011	-	-
премії, передані у перестраховування		-	-

	012		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	050	¹ (615 761	¹ 174 522
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	070	-	-
Валовий: прибуток	090	² 9 053	61 020
збиток	095	(-	-
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	112	-	-
Інші операційні доходи	120	¹ 5 424	5 028
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	123	-	-
Адміністративні витрати	130	¹ (3 015	¹ 0 701
Витрати на збут	150	¹ (8 402	³ 9 912
Інші операційні витрати	180	² (838	⁵ 815
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	190	¹ 0 222	9 620
збиток	195	(-	-
Доход від участі в капіталі	200	-	-
Інші фінансові доходи	220	² 50	70
Інші доходи	240	-	-
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	241	-	-
Фінансові витрати	250	⁴ (561	² 195
Втрати від участі в капіталі		(-	-

	255		
Інші витрати	270	(-)	-
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	290 ²	5 911	7 495
збиток	295 ²	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	300 ²	(648)	(688)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	305 ²	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	350 ²	5 263	6 807
Збиток	355 ²	(-)	(-)

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Таблиця А7 - Консолідований баланс ТОВ «Айсберг-Фіш» за 2020 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	43	30
первісна вартість	1001	94	94
накопичена амортизація	1002	51	64
Незавершені капітальні інвестиції	1005	448	-
Основні засоби	1010	9 909	9 750
первісна вартість	1011	15 986	19 263
знос	1012	6 077	9 513
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	10 400	9 780
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	70 006	180 979
Виробничі запаси	1101	67 088	174 967
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	1 394	1 824
Товари	1104	1 524	4 188
Поточні біологічні активи	1110	-	-

Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	238 996	264 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 674	8 055
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 875	8 030
Готівка	1166	475	265
Рахунки в банках	1167	2 400	7 765
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	320 551	461 414
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	330 951	471 194

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	15 000	18 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 831	18 798
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	31 831	36 798
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	3 000	1 155
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-

у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 000	1 155
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	30 260	39 400
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	174 988	272 996
товари, роботи, послуги	1615	90 339	120 403
розрахунками з бюджетом	1620	222	172
у тому числі з податку на прибуток	1621	221	165
розрахунками зі страхування	1625	55	64
розрахунками з оплати праці	1630	256	206
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	296 120	433 241
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	330 951	471 194

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фін»

Таблиця А8 –Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 430 737	1 644 814
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 402 705)	(1 618 072)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	28 032	26 742
збиток	2095	(-)	(-)

Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 762	15 424
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 950)	(13 015)
Витрати на збут	2150	(12 816)	(18 402)
Інші операційні витрати	2180	(2 986)	(2 838)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	9 042	7 911
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	196	250
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(6 841)	(4 561)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:	2	2 397	3 600
прибуток	290		
збиток	295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	300	(430)	(648)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності післяоподаткування	305	-	-
Чистий фінансовий результат:	2	1 967	2 952
прибуток	350		
збиток	355	(-)	(-)

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Таблиця А9 - Консолідований баланс ТОВ «Айсберг-Фіш» за 2021 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	30	18
первісна вартість	1001	94	94
накопичена амортизація	1002	64	76
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	9 750	13 858
первісна вартість	1011	19 263	28 241
знос	1012	9 513	14 383
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	9 780	13 876

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	180 979	199 982
виробничі запаси	1101	174 967	192 550
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	1 824	5 533
товари	1104	4 188	1 899
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	264 350	523 022
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	29 581
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8 055	3 758
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 030	698
готівка	1166	265	258
рахунки в банках	1167	7 765	440
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	461 414	757 041
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	471 194	770 917

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 000	18 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 798	21 287
Неоплачений капітал	1425	()	(-)
		-	
Вилучений капітал	1430	()	(-)
		-	
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	36 798	39 287
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	1 155	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 155	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	39 400	64 207
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	272 996	569 278
товари, роботи, послуги	1615	120 403	97 672
розрахунками з бюджетом	1620	172	151
у тому числі з податку на прибуток	1621	165	143
розрахунками зі страхування	1625	64	-
розрахунками з оплати праці	1630	206	322
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	433 241	731 630
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними	1700	-	-

активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	471 194	770 917

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фіш»

Таблиця А10 –Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 949 477	1 430 737
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 917) 282	(1 402) 705
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	32 195	28 032
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	7 208	1 762
у тому числі:			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-

Адміністративні витрати	2130	(4 725)	(4 950)
Витрати на збут	2150	(23 627)	(12 816)
Інші операційні витрати	2180	(2 685)	(2 986)
у тому числі:			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	8 366	9 042
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	196
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(355 ⁵)	(6 841)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	3 037	2 397
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(548)	(430)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 489	1 967
збиток	2355	(-)	(-)

Джерело: дані звітності ТОВ «Айсберг-Фіш»