

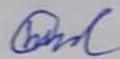
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»

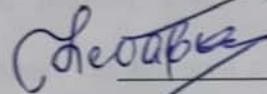
Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-24м  
спеціальності 073 «Менеджмент»



Двойнос Ілля Іванович

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М.І.



2025 р.

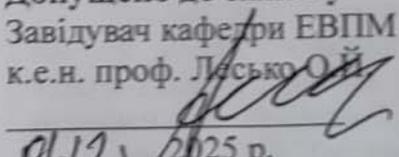
Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів  
та інноваційного менеджменту ВНТУ



Ткачук Л.М.

2025 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕВПМ  
к.е.н. проф. Ласько О.Й.

  
01.12.2025 р.

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства і виробничого менеджменту  
Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ к.е.н., професор  
Лесько О.Й.  
«08» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ  
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ  
Двойносу Іллі Івановичу

**1. Тема роботи:** Удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством на прикладі ТОВ «Дюна-веста».

Керівник роботи: Небава Микола Іванович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 24 » вересня 2025 року № 313.

Строк подання студентом роботи: до « 03 » грудня 2025 року.

**2. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ТОВ «Дюна-веста» за 2022-2024 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, електронні ресурси.

**3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** теоретичні аспекти дослідження внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством, діагностика системи менеджменту ТОВ «Дюна-веста», пропозиції удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-веста».

**4. Перелік графічного матеріалу:** Рисунок 1.1 – Приклад положення про юридичний відділ, Рисунок 1.2 – Приклад внутрішньо-корпоративної структури, Рисунок 1.3 – Складові корпоративної культури, Рисунок 1.4 – Децентралізована система управління, Рисунок 1.5 – Принципи Google для створення ефективної команди, Рисунок 1.6 – Використання цифрових двійників у промисловості, Рисунок 1.7 – Приклади методик оцінювання, Рисунок 1.8 – Критерії оцінювання для різних груп, Рисунок 1.9 – Взаємозв'язок збалансованої системи показників, Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони діяльності підприємства), Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу, Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники діяльності, Рисунок 2.1 – Зміна показників чистого доходу, собівартості та прибутку, Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «Дюна-Веста», Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових показників-індикаторів ризику підприємства, Рисунок 3.1. – Відкрита система, Рисунок 3.2 – Групи та критерії класифікації цілей, Таблиця 3.1 – Фактори впливу на підприємство, Рисунок 3.3 – Місце служби внутрішнього контролю та аудиту і зона відповідальності, Рисунок 3.4 – Алгоритм роботи служби внутрішнього контролю та аудиту (авторська розробка), Таблиця 3.2 – Матриця контролю, Таблиця 3.3 – План рекомендацій, Рисунок 3.5 – Вкладені кошти та

очікувані ефекти від виконання та впровадження рекомендацій, Рисунок 3.4  
 Моделювання чистого прибутку підприємства 2026-2028 рр.

**5. Консультанти розділів роботи:**

| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата     |                  |
|----------|---|------------------|------------------|
|          |   | Завдання видав   | Завдання Прийняв |
| Розділ 1 | Небава М. І., професор каф. ЕПВМ          | <i>М. Небава</i> | <i>М. Небава</i> |
| Розділ 2 | Небава М. І., професор каф. ЕПВМ          | <i>М. Небава</i> | <i>М. Небава</i> |
| Розділ 3 | Небава М. І., професор каф. ЕПВМ          | <i>М. Небава</i> | <i>М. Небава</i> |

6. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи                                | Строк виконання етапів роботи | Примітки         |
|-------|--|-------------------------------|------------------|
| 1.    | Формування та затвердження теми МКР  |                               | <i>М. Небава</i> |
| 2.    | Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР) | Вересень 2025 р.              | <i>М. Небава</i> |
| 3.    | Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР) | Жовтень 2025р.                | <i>М. Небава</i> |
| 4.    | Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР) | Жовтень-листопад 2025 р.      | <i>М. Небава</i> |
| 5.    | Попередній захист МКР  | Листопад 2025 р.              | <i>М. Небава</i> |
| 6.    | Рецензування МКР   | Грудень 2025 р.               | <i>М. Небава</i> |
| 7.    | Захист МКР   | 17 грудня 2025 р.             | <i>М. Небава</i> |

Студент

*М. Небава*

Двойнос І. І.

Керівник роботи

*М. Небава*

Небава М. І.

## АНОТАЦІЯ

В магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні питання аналізування внутрішньо-корпоративної системи управління підприємства; розглянуто поняття внутрішньо-корпоративної системи управління; проаналізовано сутність, структуру та принципи внутрішньо-корпоративної системи управління; розглянуто особливості та інновації у сфері внутрішньо-корпоративного управління підприємством; проаналізовано методики оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративних систем управління підприємством.

Наведено загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Дюна-веста» та його організаційну структуру, проаналізовано існуючі проблеми.

Розроблено пропозиції удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста».

*Ключові слова:* внутрішньо-корпоративна система управління, корпорація, корпоративне управління, підприємство, механізм корпоративних відносин

## ABSTRACT

The master's qualification work deals with theoretical and practical issues of analyzing intra-corporate management system; considered the essence of intra-corporate management system; the essence, structure and principles of the intra-corporate management system has been analyzed; the question of features and innovations in the field of internal corporate management of the enterprise; methods for assessing the effectiveness of internal corporate management systems have been analyzed.

A general description of the activities of the enterprise «Duna-Vesta» LLC and its organizational structure is given, and existing problems are analyzed.

Proposals have been developed to improve the internal corporate management system of «Duna-Vesta» LLC.

*Keywords:* intra-corporate management system, corporation, corporate governance, entrepreneurship, corporate relations mechanism

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 6  |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ .....                    | 9  |
| 1.1 Сутність, структура та принципи внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством. ....                 | 9  |
| 1.2 Особливості та інновації у сфері внутрішньо-корпоративного управління підприємством. ....                       | 17 |
| 1.3 Методика оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративних систем управління підприємством. ....                 | 22 |
| Висновки до першого розділу. ....   | 26 |
| 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА».....   | 28 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Дюна-веста»....  | 28 |
| 2.2 Організаційна структура управління у ТОВ «Дюна-Веста».....  | 35 |
| 2.3 Аналіз існуючих проблем та недоліків у системі управління ТОВ «Дюна-Веста» .....                                | 39 |
| Висновки до другого розділу. ....   | 41 |
| 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА».....                        | 43 |
| 3.1 Обґрунтування вибору стратегії удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста» ..... | 43 |
| 3.2 План пропозицій з удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста» .....              | 47 |
| 3.3 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства та розрахунок комерційного ефекту .....              | 55 |
| Висновки до третього розділу. ....  | 61 |
| ВИСНОВКИ.....   | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....   | 67 |
| ДОДАТКИ .....   | 71 |
| Додаток А .....   | 72 |
| Додаток Б.....  | 73 |
| Додаток В.....  | 76 |
| Додаток Г.....  | 88 |

## ВСТУП

У сучасних реаліях конкурентноспроможність підприємств на ринку залежить від ефективності механізмів їхнього управління. Серед складових системи управління виділяють й внутрішньо-корпоративну систему управління, яка покликана регламентувати напрями управління.

*Актуальність теми* полягає в тому, що внутрішньо-корпоративна система надає перевагу підприємству над конкурентами, забезпечує функціонування корпоративних відносин між персоналом, спонукаючи їх до ефективної діяльності.

*Метою роботи* є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління на підприємстві ТОВ «Дюна-Веста».

В рамках поставленої мети вирішуються наступні завдання:

1. Дослідити сутність, структуру та принципи внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством.
2. Проаналізувати особливості та інновації у сфері внутрішньо-корпоративного управління підприємством.
3. Розглянути методики оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративних систем управління підприємством.
4. Навести загальну характеристику підприємства ТОВ «Дюна-Веста» та провести фінансово-економічний аналіз.
5. Визначити організаційну структуру підприємства та її ефективність.
6. Проаналізувати існуючі проблеми та недоліки у системі управління підприємства.
7. Розробити рекомендації для удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством.

*Об'єктом дослідження* є внутрішньо-копоровативна система управління підприємством.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні засади внутрішньо-копоровативної системи управління підприємством та шляхи її удосконалення.

Інформаційна база дослідження складена на основі законів і нормативних актів, що регулюють діяльність підприємства, яка пов'язана із конкуренцією, офіційні статистичні матеріали й звітні дані ТОВ «Дюна-Веста».

*Практичне значення* отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес для покращення внутрішньо-копоровативної системи управління підприємством. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Дюна-Веста», та при дослідженні проблем внутрішньо-копоровативних систем управління підприємством.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексу практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньо-копоровативної системи управління, які базуються на поєднанні теоретичних положень і результатів аналізу конкретного підприємства.

Структура магістерської роботи передбачає 3 розділи. В першому розділі досліджено теоретичні аспекти дослідження внутрішньо-копоровативної системи управління підприємством.

В другому розділі здійснюється діагностика системи менеджменту ТОВ «Дюна-Веста», загальної характеристики підприємства, організаційної структури управління, існуючих проблем.

В третьому розділі пропонуються шляхи удосконалення внутрішньо-копоровативної системи управління підприємством.

*Апробація результатів.* За результатами виконаної магістерської кваліфікаційної роботи підготовлена доповідь на Науково-технічну конференцію ВНТУ Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026).

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, структура та принципи внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством.

Внутрішньо-корпоративна система управління підприємством - це комплекс процедур, норм і механізмів для здійснення регламентування взаємовідносин між власниками, управлінськими структурами та працівниками організації з метою забезпечення ефективного функціонування господарської системи.

В корпоративних підприємствах окрім загальної системи управління, також створюється власна внутрішньо-корпоративна система управління, оскільки загальна система діє лише на основі законодавчих нормативно-правових актів і в їх межах. Зазвичай внутрішньо-корпоративна система формується на основі системи приписів, які мають форму певних документів, або, як їх часто називають, положень.

Розглянемо приклад положення, який зображений на рис 1.1. Даний приклад демонструє, що положення базується на основі статуту та організаційної структури та керується Конституцією та законами України, нормативно-правовими актами центральних і місцевих органів влади, що регламентують виробничо-господарську та фінансову діяльність підприємства. У положенні чітко вказується назва підприємства, дата, номер положення, відповідальна особа, яка його затвердила (в даному випадку керівник підприємства), та місце складання.

|   |  |
|---|--|
| <b>Положення про юридичний відділ</b>   |  |
| ТОВ «Юрхаб»<br><small>(назва підприємства)</small><br><br><b>ПОЛОЖЕННЯ</b><br><b>про юридичний відділ</b><br><br>№ _____<br><small>(дата)</small><br>м. Дніпро<br><small>(місце складання)</small>  | ЗАТВЕРДЖУЮ<br><br>_____<br><small>(керівник підприємства)</small><br><br>_____<br><small>(підпис)</small> <small>(ініціали, прізвище)</small><br>« _____ » _____ 20__ р. |
| <b>1. Загальні положення</b>  |  |
| 1. Юридичний відділ (далі — Відділ) є самостійним структурним підрозділом та підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства.<br>2. Положення розроблено на основі статуту та організаційної структури.<br>3. У роботі Відділ керується Конституцією та законами України, нормативно-правовими актами центральних і місцевих органів влади, що регламентують виробничо-господарську та фінансову діяльність підприємства, локальними нормативними актами підприємства. |  |

Рисунок 1.1 - Приклад положення про юридичний відділ

Таким чином, внутрішньо-корпоративна система управління - це сукупність елементів законодавчо обов'язкових норм і специфічних розроблених приписів, притаманних для даної корпорації. Усі ці приписи перебувають у єдності та взаємозв'язку, взаємодоповнюючи один одного. Така система управління має певну структуру і повинна набувати певної документарної форми. Значна частина корпоративних підприємств застосовує ряд розроблених положень, що регламентують ті чи інші напрями управління і є основою для прийняття управлінських рішень[1].

Наглядний приклад внутрішньо-корпоративної структури зображений на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 - Приклад внутрішньо-корпоративної структури

Дана система є безпосередньо пов'язаною з загальною системою управління підприємства, оскільки саме вона делегує напрямки управління підприємством, тобто доповнює систему менеджмента.

Сутність внутрішньо корпоративної системи управління підприємством полягає у встановленні збалансованого розподілу повноважень і відповідальності, формуванні прозорих правил прийняття управлінських рішень, створенні дієвих інструментів контролю та моніторингу результатів діяльності. Внутрішньо-корпоративне управління включає також етичні норми, корпоративну культуру та цінності, які й визначають характер внутрішньої взаємодії [2].

Соціально-економічне значення даної системи проявляється у здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємства та сприяти формуванню позитивного

ділового середовища. Ефективна організація внутрішнього управління дозволяє знизити транзакційні витрати, мінімізувати ризики нераціонального використання ресурсів і запобігати конфліктам інтересів між власниками та менеджментом. Наявність прозорих процедур та механізмів підзвітності підвищує рівень довіри інвесторів і партнерів, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Внутрішньо-корпоративна система управління має виразний соціальний вимір, оскільки сприяє формуванню відносин справедливості і відповідальності в колективі, підвищує мотивацію персоналу та знижує ймовірність соціальних напружень. У ширшому контексті вона виконує роль чинника стабілізації економічних процесів, адже підприємства з високим рівнем корпоративного управління демонструють більшу стійкість до кризових явищ і здатність до довгострокового розвитку[3].

Таким чином, внутрішньо-корпоративна система управління виступає в ролі інструменту для підвищення ефективності діяльності окремого підприємства, та важливого елемента формування соціально орієнтованої ринкової економіки, як поєднує інтереси бізнесу, працівників і суспільства.

Структура внутрішньо-корпоративної системи залежить від декількох чинників, таких як розміри підприємства та масштаби його завдань, фінансово-економічного стану корпорації, особливостей психологічного стану акціонерів та їхньої обізнаності у специфіці діяльності підприємства, форми управління підприємства.

Структурою внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством можна вважати сукупність органів управління організації, їхні взаємозв'язки та повноваження.

Структура внутрішньо-корпоративної системи управління поділяється на ключові рівні, серед яких:

- найвищий рівень, куди входять власники та акціонери, які визначають політику підприємства та встановлюють цільові орієнтири для нього;
- рада директорів або нагляду, яка виконує роль посередника між апаратом управління підприємства та найвищим рівнем;
- управлінська команда, на чолі з виконавчим керівником (директором, генеральним директором), які здійснюють безпосередній процес управління;
- спеціальні підрозділи, служби та функціональні групи, які відповідають за конкретні напрями (маркетинг, виробництво, фінанси, тощо);
- внутрішній контроль у вигляді ревізійних комісій або служб ризик-менеджменту, який забезпечує перевірку та баланс повноважень.

Також до структури відносять неформальні інститути та корпоративну культуру (етику, практику взаємодії між працівниками), оскільки вони є невід'ємною частиною організації, без них офіційні органи і процедури часто втрачають свою дієвість або змінюються лише номінально.

Складові корпоративної культури наведено на рис 1.3.



Рисунок 1.3 - Складові корпоративної культури

Складність структури залежить від масштабів підприємства, ступеню диверсифікації, ступеню вертикальної чи горизонтальної інтеграції бізнес-процесів.

Форма управління - це спосіб організації компонентів структури для розподілу функцій, повноважень, взаємозв'язків, методів координації. Існують кілька моделей або форм, які підприємство може застосовувати чи комбінувати залежно від своїх потреб, технологій, ринку.

Однією з таких форм є дивізіональна, суть якої полягає у діленні підприємства на одиниці з достатнім рівнем самостійності (продуктові, регіональні тощо), котрі мають власну оперативну автономію, але підпорядковуються загальному стратегічному керівництву.

Другою формою є лінійна чи функціональна. У ній управлінська вертикаль є чітко встановленою, підрозділи розподілені відповідно до функцій та підпорядковуються керівникам, що спеціалізуються саме на цих функціях.

Наступною формою є програмно-цільова. Зазвичай вона використовується у випадках, коли підприємство має інноваційні задачі або великі проекти, що вимагають тимчасово спрямувати управлінські ресурси на конкретні цілі або проекти. Суть даної форми полягає у відборі пріоритетних цілей економічного, соціального, науково-технічного розвитку, розробці взаємопов'язаних заходів щодо їх досягнення в задані терміни з максимальною ефективністю при необхідному забезпеченні ресурсами [4].

Також існує матрична форма управління, яка дозволяє поєднувати елементи інших моделей.

Упродовж життєвого циклу підприємство може змінювати модель управління. При виборі форми моделі необхідно зважати на тип виробництва, рівень інноваційності, динаміку ринку.

Принципи - це фундаментальні правила або настанови, які визначають основи функціонування системи управління, характер взаємодії між органами управління,

баланс сил в середині організації, стандарти поведінки колективу. Без них навіть формальна структура і форми управління не зможе бути здатною забезпечити справжню ефективність.

Одним з основоположних принципів є прозорість, тобто відкритість у прийнятті рішень, звітності, доступі до інформації для всіх зацікавлених сторін. Даний аспект є важливим, оскільки акціонери, працівники та інші стейкхолдери повинні мати змогу отримати достовірну інформацію про діяльність підприємства, наслідки управлінських рішень [5].

Наступним принципом є відповідальність. Вона передбачає, що особи, які приймають рішення, несуть відповідальність за наслідки своїх рішень перед зацікавленими сторонами.

Також існує принцип захисту прав та інтересів усіх учасників корпоративної структури (акціонерів, працівників, інвесторів, іноді суспільства, якщо підприємство має суспільне значення). Він охоплює права на інформацію, участь у прийнятті ключових управлінських рішень, оскільки ігнорування інтересів ключових груп може призвести до конфліктів, зниження продуктивності чи втрати репутації

Принцип етичного лідерства або добродесної поведінки - це режим, в якому етичні стандарти і корпоративні цінності формують очікування і нормативи взаємодії, запобігають корупційним практикам, зловживанням.

Ще один принцип - це ефективність. Її суть полягає у тому, що управлінські рішення повинні забезпечувати оптимальний баланс між витраченими ресурсами і отриманими результатами, між короткостроковими вигодами і довгостроковим розвитком.

Наступний принцип - це підзвітність. Кожний рівень управління має чітку відповідальність за свої дії і повинен відзвітувати перед вищим рівнем або перед власниками [6].

Останній принцип - це законність. Усі управлінські практики й рішення мають відповідати чинному праву та законам країни або країн, де здійснюється діяльність організації.

Для ефективного функціонування внутрішньо-корпоративної системи управління підприємства необхідно правильно поєднувати структуру, форму і принципи, оскільки структура повинна чітко відображати обрану форму управління, а форма в свою чергу повинна відповідати стратегічним цілям, масштабам і середовищу підприємства, яке відповідає принципам.

Наприклад, якщо підприємство обрало дивізіональну форму, яка характеризується поділом праці на автономні одиниці, в яких кожен підрозділ має автономію для управління та застосування власного бюджету, персоналу та процедур для досягнення цілей, встановлених керівництвом, то для уникнення дублювання функцій і суперечностей повноважень, повинен бути чіткий розподіл між дивізіонами і центром, механізми координації, принцип підзвітності має бути реалізований жорстко - кожен дивізіон звітує про результати, ризики, витрати. Якщо форма матрична, подвійне підпорядкування має бути врівноваженою через чіткі правила комунікації і контролю [7].

У контексті українського підприємництва часто поєднуються зміни законодавства, культурні традиції, структурні виклики, і тому успішна внутрішньо-корпоративна система управління вимагатиме здатності адаптувати структури і форми до конкретної ситуації, але при цьому твердо дотримуватися принципів якості управління, етики, прозорості і підзвітності.

Структура, форми і принципи внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством утворюють нерозривне єднання: структура стає основою організації, форми визначають спосіб роботи цієї основи, а принципи задають морально-етичний і нормативний ґрунт системи. Без взаємного узгодження цих трьох компонентів система ризикує стати нестабільною в умовах змін. Для

наукового чи практичного аналізу важливо не просто ідентифікувати дані аспекти, але й простежити їхню взаємодію.

1.2 Особливості та інновації у сфері внутрішньо-корпоративного управління підприємством.

Внутрішньо-корпоративні системи управління сьогодні розвиваються не лише як набір інструментів адміністративного впливу, а як жива, динамічна структура, яка формує логіку взаємодії всередині підприємства. Створення цілісного управлінського середовища, що поєднує стратегічні та операційні рівні, узгодження цілей компанії з діями її працівників, забезпечення координації процесів, розподіл відповідальності та підтримка стабільності навіть в умовах турбулентності зовнішнього середовища - це є її сутністю. Дані системи виступають не просто в якості механізму контролю, а й у якості інтелектуальної основи управлінської діяльності, яка формує здатність організації швидко адаптуватися.

Особливість передових внутрішньо-корпоративних систем полягає в тому, що вони базуються на принципах гнучкості та взаємопов'язаності. Якщо раніше корпоративне управління зводилося до вертикальної ієрархії з чітким розподілом повноважень і обмеженою комунікацією між рівнями, то нині акценти зміщуються в бік горизонтальних зв'язків, децентралізації прийняття рішень і мережевих структур. Це значно збільшує мобільність компаній: замість багаторівневих узгоджень рішення приймаються швидше, у той ж час відповідальність за результат розподіляється між різними підрозділами. У результаті управлінська система перетворюється на гнучкий організм, здатний миттєво реагувати на зміни ринку, технологій чи поведінки споживачів. У децентралізованих системах управління менеджерам різних підрозділів надається можливість здійснювати всі функції щодо їх діяльності, самостійно, несучи повну відповідальність за функціонування своєї ділянки перед віце-президентом у цій сфері. На практиці відбувається зіставлення

централізації та децентралізації, що забезпечує оперативність і реальність управлінських рішень [8].

Один з можливих варіантів децентралізованої системи управління зображено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 - Децентралізована система управління

Ще однією важливою рисою таких систем є посилення інформаційно-аналітичної складової. Оскільки інформаційно-аналітичне забезпечення відіграє ключову роль в процесі трансформації даних в інформацію, а зрештою й у знання[9].

Сучасне корпоративне управління дедалі частіше базується на аналізі великих масивів даних, моделюванні сценаріїв і прогнозуванні наслідків управлінських рішень. У практиці розвинених компаній інформаційні потоки стали не допоміжним елементом, а ключовим ресурсом. Рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі даних, що надходять у режимі реального часу з різних частин організації. Це дає змогу будувати управлінські моделі, у яких стратегія не відокремлена від операційної діяльності, а інтегрована з нею.

У цьому контексті особливого значення набувають інновації, які є результатом упровадження в практичну діяльність продуктів розумової праці: ідей, винаходів, що сприяє створенню кращих за властивостями нових видів продукції, технологій, організаційних форм і, в кінцевому підсумку, одержанню певного економічного, соціального або іншого виду ефектів. Вони не лише вдосконалюють існуючі

управлінські механізми, а й часто створюють нові підходи до самої логіки управління. Інновації в корпоративних системах управління можна умовно поділити на технологічні, організаційні, управлінські та культурні. Технологічні стосуються впровадження цифрових платформ, автоматизації документообігу, застосування алгоритмів штучного інтелекту та аналітики великих даних. Такі інструменти зменшують навантаження на управлінський персонал і дозволяють сфокусуватися не на рутинних операціях, а на стратегічних цілях [10].

Організаційні інновації змінюють саму структуру управління: замість жорстких ієрархічних побудов створюються гнучкі моделі з автономними командами, проєктними структурами та міжфункціональною взаємодією. Управлінські інновації пов'язані з модернізацією принципів прийняття рішень: застосування алгоритмів машинного навчання, цифрових панелей управління, гібридних моделей координації. Культурні інновації, своєю чергою, стосуються глибших змін. Змінюється спосіб мислення в компанії, робиться акцент на довірі, відкритій комунікації та свободі ініціативи. Сама культура стає тим середовищем, у якому інновації не просто запроваджуються, але й дають довгостроковий ефект.

Завдяки таким перетворенням внутрішньо-корпоративні системи управління перестають бути «жорстким каркасом» і дедалі більше нагадують адаптивні платформи розвитку. Вони створюють умови, у яких стратегічне планування і щоденна операційна діяльність зливаються в єдиний континуум. Важливо й те, що такі системи поступово переходять від функції контролю до функції розвитку, забезпечуючи не лише управління сьогоденням, а й формування майбутнього підприємства. На прикладах провідних компаній можна побачити, як саме вони будують свої внутрішньо-корпоративні системи на основі інноваційних принципів.

Наприклад Google запровадила модель «вільних команд», де співробітники мають високий ступінь автономії та самостійності в ухваленні рішень. Це сприяє не

лише швидшому виконанню завдань, а й постійному генеруванню нових ідей, що безпосередньо впливають на розвиток компанії. [11].

Для створення ефективної команди Google використовує принципи, які зображено на рис 1.5.

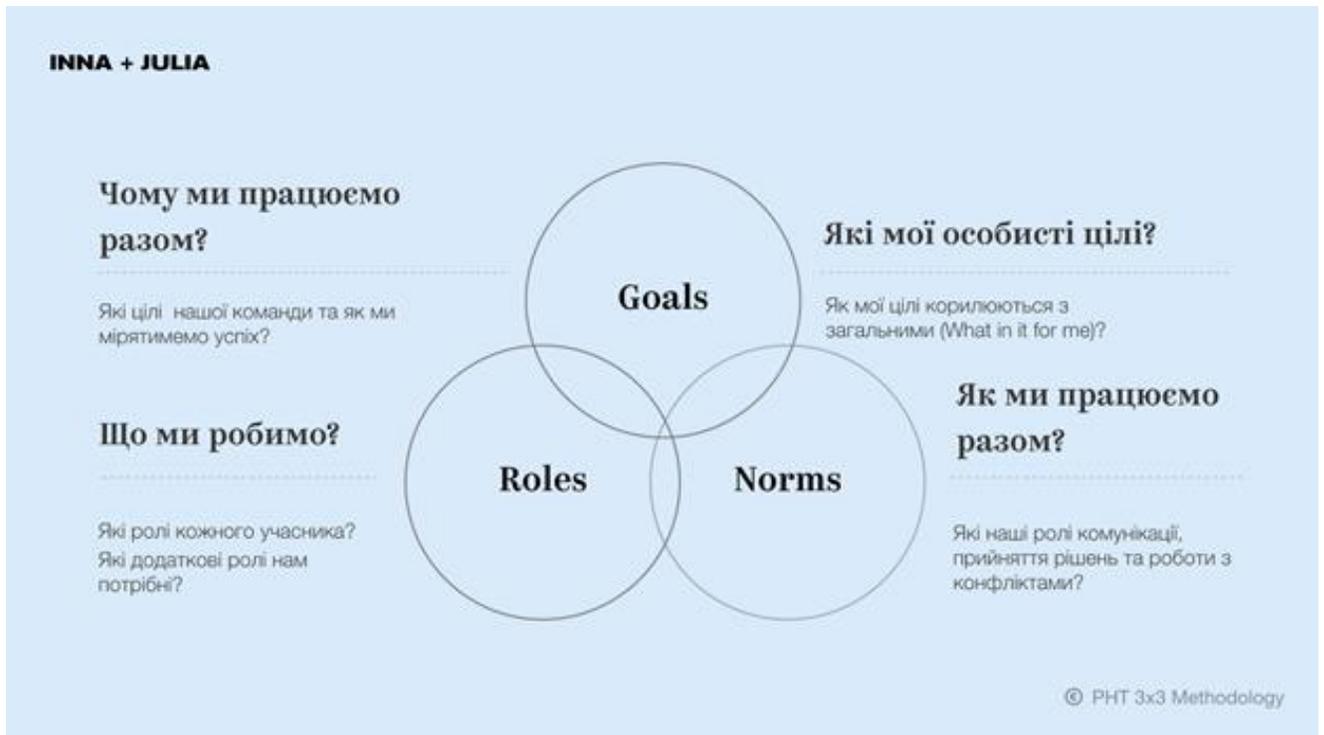


Рисунок 1.5 - Принципи Google для створення ефективної команди

Amazon застосовує передові алгоритми прогнозування аналітики у своїх логістичних ланцюгах, що дозволяє оперативно управляти величезними потоками товарів і ресурсів, мінімізуючи помилки та витрати.

Tesla створила інтегровану цифрову управлінську екосистему, де кожен етап від розробки до виробництва синхронізований в єдиному інформаційному середовищі, що забезпечує точність і швидкість ухвалення рішень.

Siemens AG використовує технологію цифрових двійників, яка дозволяє не лише керувати виробничими процесами, а й прогнозувати їх поведінку з високим ступенем точності, знижуючи ризики та підвищуючи ефективність. Комплексна

концепція цифрових двійників складається з трьох форм: цифрового двійника продукту, цифрового двійника виробництва і цифрового двійника характеристик продукту і виробництва. Завдяки широкому експертному досвіду в цій сфері і оптимізованому інструментарію Siemens є єдиною компанією, яка пропонує цілісний підхід [12].

Спосіб використання цифрових двійників у промисловості зображено на рис. 1.6.

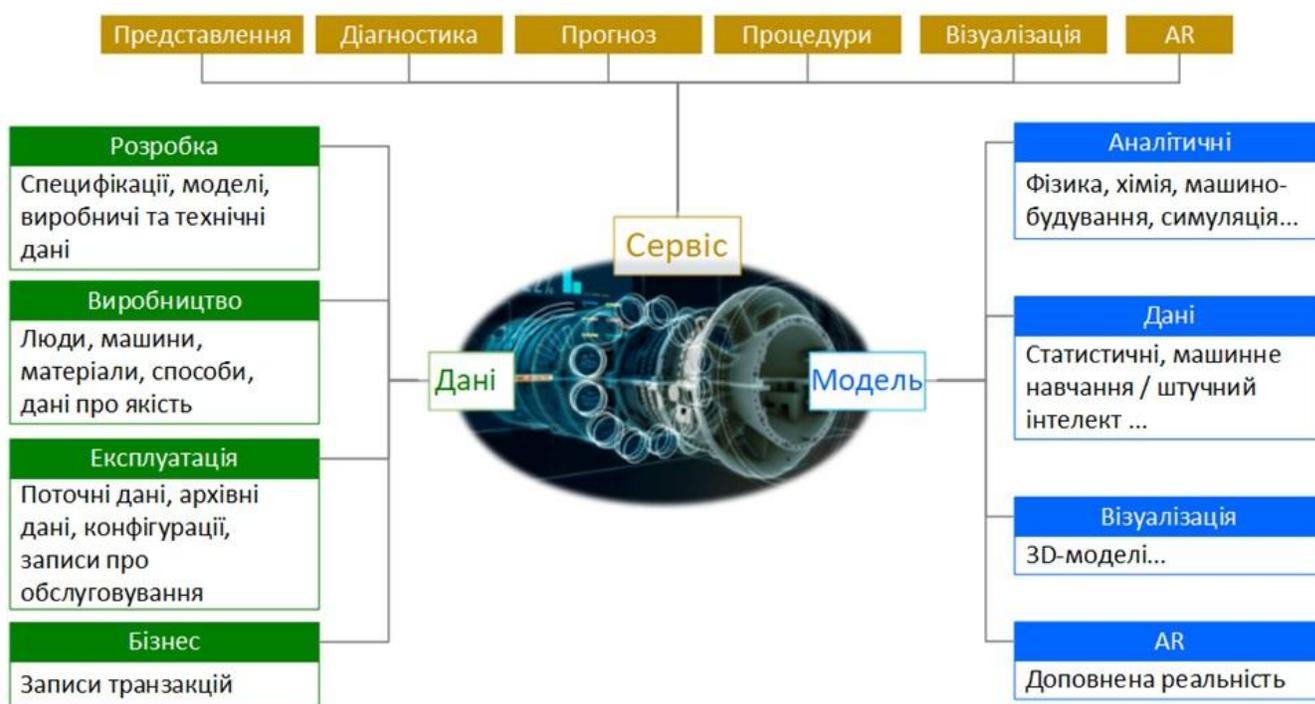


Рисунок 1.6 - Використання цифрових двійників у промисловості

Дані приклади демонструють, що інновації у внутрішньо-корпоративному управлінні не є додатковим елементом, а стають його ядром, визначаючи конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Таким чином, особливості сучасних внутрішньо-корпоративних систем управління полягають у поєднанні гнучкості, технологічної насиченості, аналітичної обґрунтованості та інноваційної відкритості. Вони не лише

відображають стан підприємства, а й активно формують його траєкторію розвитку. У сучасних реаліях здатність компанії інтегрувати інновації у власну систему управління є одним визначальних чинників її конкурентних позицій на ринку.

1.3 Методика оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративних систем управління підприємством.

Процес оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративних систем управління підприємством є складним та поєднує аналіз організаційної структури, методів прийняття рішень, ступеня реалізації принципів корпоративного управління та соціально-економічних результатів функціонування підприємства. Для отримання надійних результатів важливо не обмежуватися виключно фінансовими показниками, а й враховувати якість взаємодії між учасниками корпоративних відносин, рівнем прозорості, надійності та здатністю системи забезпечувати довгостроковий розвиток.

Існують різні методики оцінювання, які відрізняються об'єктами та шкалою оцінювання, серед яких найбільш поширеними є методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж [13].

Спільним в усіх методиках є те, що вони опираються на оцінку забезпечення прав акціонерів, ефективності діяльності ради директорів та правління, реалізації інформаційної прозорості структури власності та характеру взаємовідносин з зацікавленими особами.

Приклади методик оцінювання наведено на рис. 1.7.

| Розробник   | Шкала оцінювання  | Об'єкти оцінювання   |
|---|---|--|
| Stasndard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS)   | 10-бальна шкала   | Структура власності; відносини з фінансово зацікавленими особами, фінансова прозорість, розкриття інформації; склад та практика роботи ради директорів; правове середовище, регулювання, інформаційна інфраструктура, інфраструктура ринку   |
| Інвестиційний банк Brunswick UBS Warburg  | 72-бальна шкала: 72-максимальні ризики, 0-мінімальні ризики   | Непрозорість, розмивання акціонерного капіталу, злиття, реструктуризація, банкрутство, обмеження на купівлю і володіння акціями, ініціативи у сфері корпоративного управління, ведення реєстру   |
| Інститут корпоративного права і управління (CORE-rating)  | від 0 до 200  | Відсутність ризиків; розкриття інформації; структура ради директорів та виконавчі органи; структура акціонерного капіталу; основні права акціонерів; історія корпоративного управління   |
| Консорціум РІД та рейтингового агентства «Експерт РА»   | 4 класи (рівні):<br>А-високий; В-задов.;<br>С-низький; D-незадов. (під-<br>клас SD – серйозні пору-<br>шення норм КУ) | Права акціонерів, діяльність органів управління і контролю, розкриття інформації, дотримання інтересів інших зацікавлених сторін та корпоративна соціальна відповідальність  |
| Консалтінгова фірма Deminor (Брюссель)  | 10-бальна шкала   | Дотримання прав акціонерів та виконання ними своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура і функції керівних органів акціонерного товариства   |
| Коефіцієнт корпоративного управління – CGQ, запозичений Institutional Shareholder Services          | груповий ранжований ряд   | Склад і структура керівних органів; статут та внутрішні документи; дотримання законодавства; винагорода членів виконавчих органів; якісні фактори, включаючи виконання фінансових планів; освіта керівників; частка менеджерів та працівників в акціонерному капіталі  |
| Економетрична модель М.Гібсона  | регресійні залежності результатів діяльності менеджменту та економічних показників                                    | Результати діяльності підприємства (продажі, прибуток, заборгованість тощо)  |
| Інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI) | значення від -1 до +1   | Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (права акціонерів, прозорість інформації, взаємодія з зацікавленими сторонами), індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні, індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах |
| Рейтингове агентство "Кредит-Рейтинг"   | рівень А (вищий) - рівень Е (нижчий), рейтинги рівнів В, С і D мають проміжне значення                                | Структура власності, права власників та інших зацікавлених сторін, механізми управління й контролю, рівень розкриття інформації, аудит   |
| Ренкінг корпоративного управління журналу Euromoney   | від 0 % (повна відсутність позитивних ознак) до 100 % (ідеал)   | Прозорість структури власності; фінансова прозорість, структура ради директорів і процес прийняття нею рішень; взаємини з акціонерами; збалансованість інтересів менеджменту і акціонерів компанії   |
| Індекс розвитку корпоративного управління (CGR) за методикою Кричтон-Міллера та Уормана             | 0-5 -дуже високий, 6-10 – високий, 11-20-середній, 21-28-низький  | Оцінка чинного законодавства, оцінка правових процесів, оцінка регуляторного режиму, оцінка «етичного покриття»  |

Рисунок 1.7 - Приклади методик оцінювання

Першим кроком у методиці є визначення цілей оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративної системи управління. Вони можуть стосуватися як внутрішніх завдань (зниження витрат, оптимізація структури управління, підвищення ефективності використання ресурсів), так і зовнішніх (підвищення інвестиційної привабливості, відповідність міжнародним стандартам корпоративного управління, покращення репутації).

Другий етап - це визначення критеріїв оцінки для визначення умов прийнятності. У науковій літературі виділяють щонайменше три групи таких критеріїв: організаційні, економічні та соціальні. Організаційні критерії використовують для оцінки ефективності структури управління, рівня якості та

швидкості прийняття рішень, розподілу повноважень. Економічні критерії дозволяють оцінити співвідношення витрат і результатів, продуктивність, рентабельність, динаміку фінансових показників, вартість капіталу. Соціальні критерії відображають рівень задоволеності працівників, конфліктності, дотримання етичних стандартів і формування позитивного іміджу підприємства у зовнішньому середовищі. Для різних груп критерії оцінювання та цільові значення відрізняються [14].

Приклад критеріїв оцінювання для різних груп наведено на рис 1.8.

| Зацікавлені групи | Інтереси                                  | Цілі підприємства                             | Показники                                  | Цільові значення (приклад) |
|-------------------|---|---|--|----------------------------|
| Власники          | Дохід                                     | Отримати прибуток                             | Чистий прибуток                            | .....                      |
|                   |   | Збільшити ринкову частку                      | Частка ринку                               | 20%                        |
|                   |   | Збільшити обсяг реалізації                    | Обсяг реалізації                           | .....                      |
| Керівники         | Статус                                    | Високий рівень ділової репутації              | Рівень ділової активності                  | .....                      |
|                   | Гідна заробітна плата                     | Підтримка заробітної плати на ринковому рівні | Середньомісячна заробітна плата            | .....                      |
|                   | Цікава робота                             | Диверсифікація діяльності                     | Коефіцієнт оновлення асортименту продукції | .....                      |
| Працівники        | Стабільність та впевненість у майбутньому | Сталий розвиток                               |  |                            |
|                   | Гідна заробітна плата                     | Підтримка заробітної плати на ринковому рівні | Середньомісячна заробітна плата            | .....                      |
| Споживачі         | Якісна продукція                          | Підвищення якості продукції (послуг)          |  | .....                      |
|                   | Низькі ціни                               | Оптимізація витрат<br>Конкурентна ціна        |  | .....                      |
| .....             | .....                                     | .....   | .....                                      | .....                      |

Рисунок 1.8 - Критерії оцінювання для різних груп

Третій етап - це вибір інструментарію для аналізу. Серед найпоширеніших виділяють наступні: експертні оцінки (для визначення сильних та слабких сторін системи), анкетування зацікавлених сторін та працівників (для визначення реального рівня довіри до управління), ключові показники діяльності (для

демонстрації впливу управлінських рішень на економічні результати), методи бенчмаркінгу (для порівняння системи управління з найкращими на ринку). Також у сучасних дослідженнях застосовують збалансовану систему показників (Balanced Scorecard або BSC). Як і традиційні системи, BSC містить фінансові показники як одні з основних критеріїв оцінки результатів діяльності організації, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху компанії [15].

Взаємозв'язок збалансованої системи показників з місією та стратегією демонструється на рис 1.9.



Рисунок 1.9 - Взаємозв'язок збалансованої системи показників

Четвертий етап - це інтегральна оцінка. Вона є основою прогнозування ефективного функціонування підприємства, оскільки адекватність прогнозних

даних залежить від достовірності вхідної інформації. Формуються комплексні показники, які враховують вагомість критеріїв. Враховування вагомості критеріїв є важливим, оскільки для різних груп зацікавлених сторін різні показники можуть мати різний рівень пріоритетності. Для інтегральної оцінки використовують експертне зважування, багатокритеріальний аналіз, метод аналізу ієрархій Сааті, які дозволяють сформувати об'єктивну картину [16].

Останній етап - це інтерпретація отриманих результатів та формування рекомендацій для вдосконалення системи. Рекомендації мають бути представлені у вигляді конкретних пропозицій, наприклад: оптимізувати систему внутрішнього контролю, посилити прозорість звітності, змінити форму управління, впровадити нові механізми участі працівників в управлінні, тощо [17].

Методика оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративних систем управління виступає в ролі аналітичного інструменту та важливого чиннику стратегічного розвитку. Вона дозволяє підприємству своєчасно виявляти слабкі сторони управління, адаптувати структуру та форми до нових умов ринку, знижувати ризики управлінських помилок і підвищувати конкурентоспроможність. У ширшому контексті впровадження систематичного оцінювання сприяє формуванню корпоративної культури якості та відповідальності, що позитивно впливає на розвиток економіки загалом.

Висновки до першого розділу.

У першому розділі було вивчено теоретичні аспекти дослідження внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та встановлено, що внутрішньо-корпоративна система управління - це комплекс процедур, норм і механізмів для здійснення регламентування взаємовідносин між учасниками та структурами організації.

Було проаналізовано сутність та соціально-економічне значення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та встановлено, що сутність внутрішньо корпоративної системи управління підприємством полягає у встановленні збалансованого розподілу повноважень і відповідальності, формуванні прозорих правил прийняття управлінських рішень, створенні дієвих інструментів контролю та моніторингу результатів діяльності, а соціально-економічне значення даної системи проявляється у здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємства та сприяти формуванню позитивного ділового середовища.

Було розглянуто структуру, форми, принципи внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та встановлено, що для ефективності роботи системи дані аспекти повинні гармонійно працювати разом, оскільки вони стають основою організації, визначають спосіб роботи цієї основи та задають морально-етичний і нормативний ґрунт системи.

Було досліджено методику оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та розглянуто її етапи, які складаються з визначення цілей оцінювання, визначення критеріїв, вибір інструментарію для аналізу, інтегральна оцінка, інтерпретація отриманих результатів та формування рекомендацій для вдосконалення системи. Вона виступає в ролі аналітичного інструменту та важливого чиннику стратегічного розвитку.

## 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Дюна-веста»

ДЮНА-ВЕСТА - лідер на ринку панчішно-шкарпеткових виробів. Фабрика розташована у м. Шептицький на Львівщині, де працює з 1965 року. Сьогодні це модернізоване, інноваційне підприємство з оновленим парком машинного обладнання і потужною командою. За місяць випускається до 1 млн 200 тис. продукції, котра продається в Україні та за її межами.

У якості своєї місії вони обрали виробництво продукції з відмінними якісними та безпечними характеристиками, швидке реагування на потреби ринку, створення в найкоротші терміни нових моделей, пропозицію і розробку по індивідуальному замовленню та максимально короткі терміни доставки продукції.

Сучасні технології, новітнє устаткування та потужна команда висококваліфікованих спеціалістів дають змогу їм позиціонувати себе як надійного виробника якісної продукції. Компанія працює згідно з європейськими стандартами «Oeko-Tex ® Standard 100» та українськими стандартами «ДСТУ 2056-92, ТУ У 17.7-32285581», що підтверджується наявністю відповідних сертифікатів. Усі вироби проходять тестування у власній акредитованій лабораторії.

ТОВ «Дюна-Веста» розроблена і впроваджена система менеджменту якості відповідно до вимог міжнародних стандартів: ISO 9001: 2015 за системою управління менеджментом якості, мета якої спрямована на підвищення задоволеності споживачів за допомогою результативного застосування системи менеджменту якості, включаючи процеси постійного поліпшення та забезпечення відповідної якості продукції та задоволення вимог споживачів.

Система менеджменту якості у ТОВ «Дюна-Веста» відповідає міжнародним стандартам - ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015), що підтверджується сертифікатами відповідності стандарту терміном на три роки [18].

Товариство створене з метою задоволення суспільних потреб у виконанні робіт, наданні послуг, виробництві продукції та її реалізації, а також здійсненні іншої підприємницької діяльності в сферах, які є предметом діяльності Товариства, з метою одержання прибутку.

Предметом діяльності Товариства є:

1. Виробництво та реалізація продукції у вигляді одягу.
2. Здійснення всіх роздрібною та оптовою торгівлі.
3. Пропозиція і розробка товарів по індивідуальному замовленню.
4. Доставка продукції клієнтам та посередникам.

Аналіз стану і перспектив розвитку ринку панчішно-шкарпеткових виробів в Україні свідчить, що ринок панчішно-шкарпеткових виробів України є одним з найбільш розвинених і динамічних ринків товарів народного споживання. Високий попит на дану продукцію з боку масового покупця забезпечує розвиток цієї сфери виробництва. Сьогодні в Україні налічується понад 40 середніх і малих підприємств панчішно-шкарпеткової галузі. Основною проблемою вітчизняних товаровиробників панчішно-шкарпеткових виробів є збут, оскільки за ціною ці товари перевищують імпортовані аналоги. В той же час обсяг інвестицій до легкої промисловості України становить приблизно 1,5 %, що є недостатнім для закупівлі технологічного устаткування, яке не виробляється в Україні [19].

SWOT-аналіз - це метод, який дозволяє оцінити стан підприємства за чотирма ключовими напрямками [20].

Оцінімо внутрішнє і зовнішнє середовище ТОВ «Дюна-Веста», провівши SWOT-аналіз. Для цього необхідну інформацію зведемо в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз (сильні та слабкі сторони діяльності підприємства)

| Сильні сторони  | Слабкі сторони  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвід та репутація: багаторічна присутність на ринку свідчить про стабільність та надійність компанії.</li> <li>2. Різноманітність брендів: наявність декількох торгових марок дозволяє охоплювати різні сегменти ринку та задовольняти потреби широкої аудиторії.</li> <li>3. Соціальна відповідальність: Компанія забезпечує роботою значну кількість місцевих жителів та робить вагомий внесок у місцевий бюджет, що підвищує її авторитет у громаді.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залежність від внутрішнього ринку: обмежена присутність на міжнародних ринках може стримувати зростання та робити компанію вразливою до економічних коливань в Україні.</li> <li>2. Можливі технологічні обмеження без постійного оновлення обладнання та впровадження новітніх технологій існує ризик втрати конкурентоспроможності.</li> <li>3. Конкуренція: наявність сильних конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках вимагає постійного вдосконалення продукції та маркетингових стратегій.</li> </ol>  |
| Сприятливі можливості   | Небезпеки (загрози)   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення експорту – вихід на європейський та інші міжнародні ринки може збільшити прибутки та зменшити залежність від внутрішнього ринку.</li> <li>2. Державна підтримка – можливість отримання грантів або пільгового фінансування для розвитку легкої промисловості.</li> <li>3. Екологічні тренди – зростаючий попит на екологічні матеріали дає змогу розширити асортимент продукції та залучити нових споживачів.</li> <li>4. Розвиток e-commerce – активна присутність у маркетплейсах та власний інтернет-магазин дозволять збільшити продажі без значних витрат на фізичні магазини.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Економічна нестабільність – фінансові кризи та інфляція можуть негативно впливати на купівельну спроможність населення.</li> <li>2. Коливання цін на сировину – зростання вартості матеріалів та логістичних витрат може призвести до подорожчання продукції.</li> <li>3. Збільшення конкуренції – активний розвиток міжнародних брендів на українському ринку може знизити частку «Дюна-Веста».</li> <li>4. Зміна споживчих уподобань – тренди можуть змінюватися, і якщо компанія не встигатиме адаптувати асортимент, це може позначитися на продажах.</li> <li>5. Недооцінювання керівництвом підприємства внутрішньо-корпоративної системи управління</li> </ol> |

На основі таблиці 2.1 складемо матрицю SWOT-аналізу для встановлення взаємозв'язків між слабкими та сильними сторонами, загрозами та можливостями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Матриця SWOT-аналізу

|                      |                                 | Зовнішнє середовище  |  |
|----------------------|---------------------------------|--|--|
|                      |                                 | Сприятливі можливості (O)  | Загрози (T)  |
| Внутрішнє середовище | Сильні сторони підприємства (S) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Великий досвід та хороша репутація.</li> <li>- Різноманітність брендів (DUNA, ACCENT, FURIA).</li> <li>- Висока якість продукції.</li> <li>- Можливість розширення експорту.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підтримка держави (гранти, пільгове кредитування).</li> <li>- Зростаючий попит на екологічні матеріали.</li> <li>- Розвиток e-commerce та онлайн-продажів.</li> </ul>   |
|                      | Слабкі сторони підприємства (W) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмежена присутність на міжнародних ринках.</li> <li>- Можливі технологічні обмеження.</li> <li>- Висока конкуренція на внутрішньому ринку.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічна нестабільність та інфляція.</li> <li>- Коливання цін на сировину та логістику.</li> <li>- Вплив міжнародних брендів та посилення конкуренції.</li> <li>- Зміна споживчих уподобань.</li> <li>- Внутрішньо-корпоративна система управління</li> </ul> |

Система стратегічного планування та управління ТОВ «Дюна-Веста» включає такі елементи:

1. Прагнення до нуля дефектів виробництва шляхом постійного пошуку можливостей для застосування підходу постійного вдосконалення процесу.

2. Стимулювання процесів постійного покращення якості, безпечності продукції, матеріалів і послуг, відповідно до законодавства України.

У листопаді 2020 року Виконавчий орган – Дирекція ТОВ «Дюна-Веста» підвела підсумки реалізації проекту розвитку мережі фірмових магазинів на умовах франчайзингу, що є пріоритетним і визначається можливістю проведення ефективної асортиментної політики, маючи постійний зворотній зв'язок із споживачами. За 2020 р. мережа фірмової торгівлі збільшилась на 8 магазинів, загальна кількість налічує 46 магазинів [21].

Основними клієнтами ТОВ «Дюна-Веста» є:

1. Ринок споживачів (населення країни).
2. Ринок проміжних продавців (фірми, оптові бази, приватні магазини, супермаркети, крамнички).

Облікова політика Товариства ведеться згідно Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні». Бухгалтерський облік ведеться за Міжнародною системою стандартів фінансової звітності. Управлінський персонал Товариства несе відповідальність за складання фінансової звітності і достовірне її подання.

Станом на 31.12.2024 року Статутний фонд на ТОВ «Дюна-Веста» становить 125 000 000 грн. та поділений на двох учасників, які тримають 25% та 75% від статутного фонду. Таким чином Вишневський С. І. є власником частки, яка дорівнює 75% від статутного фонду (93 750 000 грн), а тримачем 25% від статутного фонду (31 250 000 грн) є Дроботей О. Ф.

Товариство має в своєму розпорядженні власну матеріально-технічну базу, яка забезпечує господарську діяльність за основним напрямком. Оскільки

Товариство не користується послугами оренди та лізингу основних засобів, основні засоби Товариства є його власністю.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства протягом 2022–2024 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Основні фінансово-економічні показники діяльності

| Показник   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.  | Відхилення<br>2023 р. від<br>2022 р. |             | Відхилення<br>2024 р. від<br>2023 р. |             |
|--|-----------|-----------|----------|--------------------------------------|-------------|--------------------------------------|-------------|
|  |           |           |          | абс.                                 | відн.,<br>% | абс.                                 | відн.,<br>% |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн   | 258964    | 303907    | 282125   | 44943                                | 17,35       | - 21 782                             | -7,16       |
| Собівартість виготовлення продукції, тис грн     | 201304    | 199934    | 212559   | -1307                                | -0,68       | 12 625                               | 6,31        |
| Чистий прибуток (збиток), тис грн                | 11464     | 52674     | 5151     | 41210                                | 359,47      | - 47 523                             | - 90,22     |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 358,00    | 342,00    | 332,00   | -16                                  | -4,46       | -10                                  | -2,92       |
| Продуктивність праці, тис грн / особу            | 723,36    | 888,61    | 849,77   | 165,25                               | 22,84       | -38,84                               | -4,37       |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис грн | 209647,00 | 259480,00 | 252266,5 | 49833                                | 23,76       | - 7 213,5                            | -2,77       |
| Фондовіддача, грн / грн                          | 1,23      | 1,17      | 1,11     | -0,06                                | -4,87       | -0,06                                | -4,87       |

Як показують проведені дослідження ТОВ «Дюна-Веста» в проміжку між 2022-2024 роками значно збільшила чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток, проте значно виросла собівартість виготовлення продукції.

Наочно зміна показників чистого доходу, собівартості та прибутку наведена на рис. 2.1.

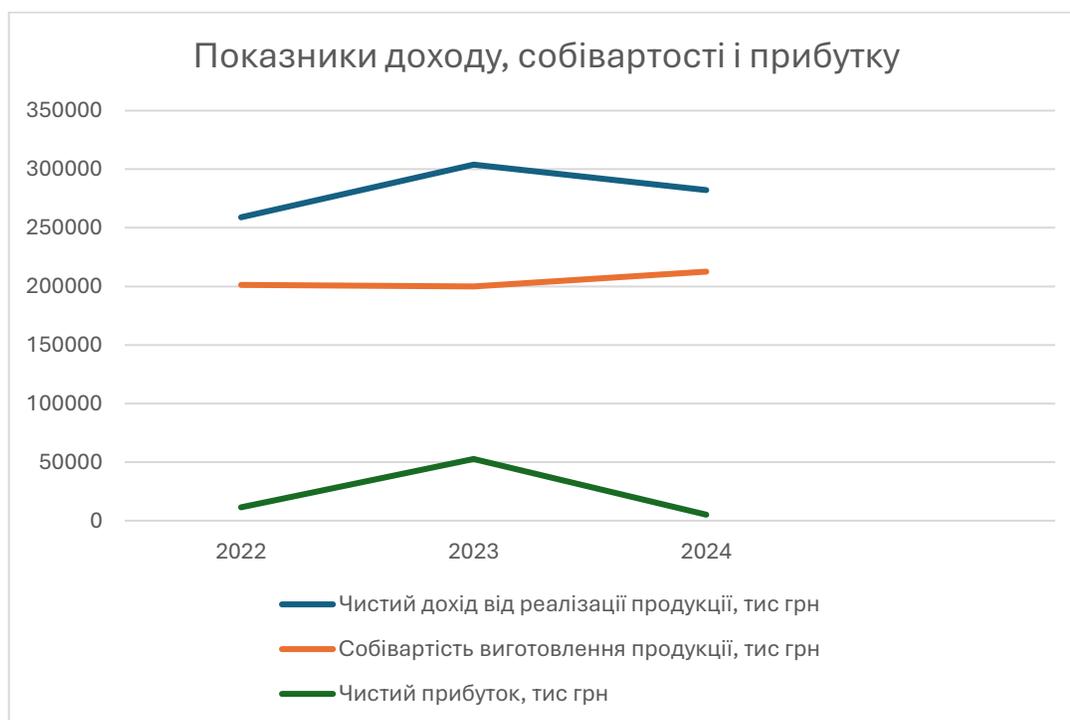


Рисунок 2.1 - Зміна показників чистого доходу, собівартості та прибутку

Аналіз фінансово-економічних показників дозволив зробити висновок, що показник продуктивності праці має негативну динаміку, яка була викликана збільшенням собівартості виготовлення продукції та падінням чистого доходу від реалізації, проте за рахунок зменшення середньооблікової чисельності працівників падіння показника продуктивності вдалося частково нівелювати. Також, через те, ріст середньорічної вартості основних засобів та падіння чистого доходу від реалізації фондівддача також демонструє падіння.

## 2.2 Організаційна структура управління у ТОВ «Дюна-Веста»

Відповідно до «Звіту про управління», який був підготовлений ТОВ «Дюна-Веста», зазначається, що підприємство має лінійно-функціональну структуру управління. Лінійно-функціональна організаційна структура – це структура управління, яка ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі [22].

Організаційна структура підприємства ТОВ «Дюна-Веста» відображена на рис. 2.2.

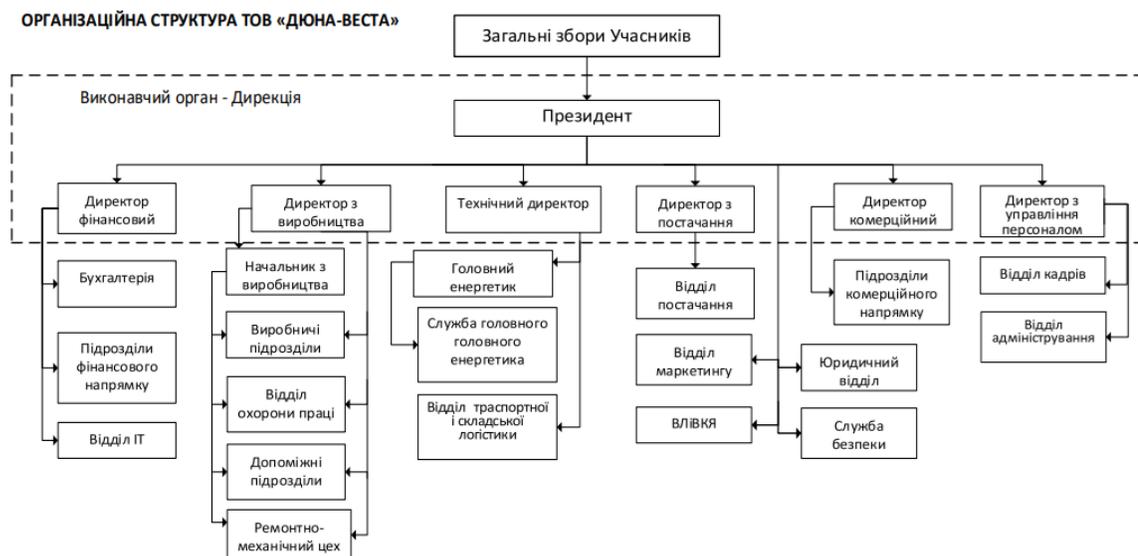


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «Дюна-Веста»

Згідно організаційної структури ТОВ «Дюна-Веста», найвищим органом управління є Загальні збори Учасників. Їм підпорядковується виконавчий орган Дирекція, який складається з президента, якому підпорядковуються фінансовий директор, директор з виробництва, технічний директор, директор з постачання, комерційний директор та директор з управління персоналом, які відповідають за довірені їм відділи.

Підприємницький ризик в господарській діяльності - це узагальнюючий термін для групи ризиків, що виникають на різних етапах кругообігу капіталу в результаті дій власне самого підприємства, конкурентів, постачальників сировини і матеріалів, зміни кон'юнктури, технологічних помилок тощо [23].

На основі фінансової звітності здійснимо розрахуємо фінансові показники-індикатори ризику на кінець звітного року.

Зведемо отримані результати в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Аналіз фінансових показників-індикаторів ризику підприємства

| Показник   | Нормативне значення | 2023 | 2024 |
|--|---------------------|------|------|
| 1. Показник поточної ліквідності (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)                                  | $> 0,7-0,8$         | 1,33 | 2,23 |
| 2. Показник абсолютної ліквідності ((Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання) | $> 0,2-0,25$        | 0,16 | 0,07 |
| 3. Показник маневреності власних коштів (Власні оборотні кошти / Власний капітал)                          | $> 0,5$             | 0,49 | 0,21 |
| 4. Коефіцієнт фінансової стабільності (Власний капітал / Загальна сума джерел коштів (Баланс))             | $> 0,2$             | 0,51 | 0,47 |
| 5. Коефіцієнт автономії (Власний капітал / Валюта балансу (підсумок активу))                               | $> 0,5$             | 0,51 | 0,47 |

Згідно розрахунків наведених в таблиці, показники поточної ліквідності та коефіцієнту фінансової стабільності значно перевищують нормативні значення. Це означає, що підприємство є фінансово стабільним та здатне покрити поточні зобов'язання.

Показник абсолютної ліквідності є значно нижчим нормативу, що свідчить про зменшення суми грошових засобів підприємства.

Показник маневреності є значно нижчим норми, що свідчить про те, що більша частина власного капіталу підприємства вкладена у необоротні активи (будівлі, обладнання тощо), а для фінансування оборотних активів (запасів, дебіторки, грошових коштів) власних коштів майже не вистачає.

Коефіцієнт автономії близький до норми, що створює ризик його падіння нижче норми, якого можна запобігти завдяки проведенню певних змін.

Ефективність менеджменту - це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання [24].

Проаналізуємо ефективність системи менеджменту, використавши такі показники: коефіцієнт ефективності, показник ефективності управлінської праці. Розрахуємо коефіцієнт ефективності за досліджуваній період за формулою (1.1).

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (1.1)$$

де  $K_e$  – коефіцієнт ефективності;

$E$  – ефект (чистий дохід);

$B$  – витрати, пов'язані з досягненням ефекту (адміністративні витрати).

$$2024 \text{ рік: } K_e = 282125 / 20267 = 13,92$$

$$2023 \text{ рік: } K_e = 303907 / 16387 = 18,54$$

Розрахуємо показник ефективності управлінської праці за досліджуваний період за формулою (1.2).

$$E_{\text{утп}} = \frac{O_{\text{т.п.}}}{\text{Ч}_y}, \quad (1.2)$$

де  $E_{\text{утп}}$  – ефективність управлінської праці;  $O_{\text{т.п.}}$  –

річний обсяг валового прибутку;

$\text{Ч}_y$  – середньооблікова чисельність управлінського персоналу.

$$2024 \text{ рік: } E_{\text{утп}} = 69566 / 332 = 209,53$$

$$2023 \text{ рік: } E_{\text{утп}} = 103973 / 342 = 304,01$$

Виходячи з отриманих результатів, коефіцієнт ефективності продемонстрував негативну тенденцію протягом 2023-2024 років. Порівняно з 2023 роком у 2024 році чистий дохід скоротився на 7,16%, а адміністративні витрати зросли на 23%.

Ефективність управлінської праці впала майже на третину (з 304,01 грн/люд до 209,53 грн/люд). Дана тенденція зумовлена зменшенням річного обсягу валового прибутку.

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що підприємство має нерациональну структуру витрат та недостатню адаптивність менеджменту до змін

зовнішнього середовища. Водночас висока поточна ліквідність засвідчує, що підприємство зберігає здатність вчасно виконувати короткострокові зобов'язання, однак за умов подальшого зниження прибутковості існує ризик погіршення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі.

### 2.3 Аналіз існуючих проблем та недоліків у системі управління ТОВ «Дюна-Веста»

Аналіз фінансового та організаційного звітів за 2024 рік і проведені розрахунки дозволили виявити проблеми та недоліки у системі управління підприємства.

Однією з даних проблем є недостатня динаміка комунікації між підрозділами, яка зумовлена лінійно-функціональною структурою підприємства, яка може призводити до затримок в управлінських рішеннях, оскільки дана структура ускладнює гнучкість та швидкість обміну інформацією. Середній час ухвалення управлінських рішень у даній структурі є низьким, як і кількість рішень, які можуть прийматись на нижчих рівнях, кількість рівнів управління (глибина організації) є високою.

Наступною проблемою є зростання адміністративних витрат, що свідчить про слабкий контроль, або недостатньо швидку реакцію на зміни в фінансових умовах. Для виміру ефективності адміністративних витрат використовують коефіцієнт ефективності управлінських витрат, який розраховується за допомогою відношення чистого доходу до управлінських витрат, частку адміністративних витрат у чистому доході у відсотках, тема зростання адміністративних витрат (його динаміка на протязі трьох років), рентабельність операційної діяльності.

Також, існує проблема слабкої дисципліни в управлінні розрахунків з клієнтами та запасів. На кінець фінансового року дебіторська заборгованість

становила 112 003 тис. грн., при обсягах запасів 103 655 тис. грн., тобто великий відсоток коштів заблокований в дебіторці, а поточні зобов'язання та забезпечення становили 114 376 тис. грн., що є практично рівним показнику дебіторської заборгованості і збільшує ризик ліквідності.

Недостатній рівень прозорості в оцінці ефективності управління. Відсутні конкретні показники управлінської ефективності всередині підрозділів, метрики КРІ менеджерів, ранжування відповідальності. Це ускладнює виявлення недоліків у функціональних підрозділах. Дану проблему можна виділити проаналізувавши темп зростання доходу порівняно з цільовим планом, частку інвестиційних проектів, які були реалізовані в термін, ROI інвестиційних проектів.

Зниження чисельності персоналу. Кількість персоналу поступово знижується протягом останніх трьох років. Дане зниження може негативно впливати на управлінську діяльність, передачу знань, добір нових працівників, особливо в умовах кадрової нестачі в галузі, що й зазначається в організаційному звіті, як ризик. Крім того, у звіті згадується про програми адаптації, лояльності та навчання персоналу, але відсутній детальний опис даних програм та рівень їхнього впливу на продуктивність чи втримання ключових співробітників, тобто вони можуть лише декларативними без відслідковування результатів. Дану проблему дозволив виявити показник продуктивності праці (який знизився у 2024-му звітному році, порівняно з 2023) та коефіцієнт плинності кадрів, який продемонстрував, що чисельність працівників скоротилася.

Слабкий менеджмент фінансових та валютних ризиків. Організаційному звіті зазначається, що підприємство намагається балансувати дебіторку й кредиторку, оцінює контрагентів і частково бере на себе валютний ризик (наприклад, підняття цін розтягли в часі). Даний підхід має ознаки пасивної стратегії, тобто компанія не повідомляє про інструменти хеджування або консолідовану політику управління

валютним, процентним чи ціновим ризиком. Частка валютних зобов'язань у загальній структурі пасиву є високою, та демонструє ріст,

У перспективах розвитку підприємство заявляє наступні цілі: оновлення обладнання, диверсифікацію, вихід на зовнішні ринки, автоматизацію, розширення мереж та інше. Дані цілі є позитивними, але звіт не показує, як ці стратегії перекладені в оперативні плани зі строками, відповідальними особами, ресурсним забезпеченням. Це свідчить про слабку інтеграцію стратегії у щоденне управління.

Недостатній рівень адаптації до зовнішніх умов. Підприємство заявляє про адаптацію в умовах воєнного стану у вигляді встановлення генераторів, сонячних електростанцій, енергозбереження, диверсифікації клієнтів, але оскільки ефективність діяльності знижується, це може свідчити про те, що дані заходи були виконані в недостатньому об'ємі, або занадто пізно. Метриками даної проблеми є показник автономії, який знизився порівняно з попереднім звітним роком та впав нижче нормативного значення, частка короткострокових зобов'язань у загальних пасивах та частка інвестицій у енергоефективність та автоматизацію, яка є низькою.

Висновки до другого розділу.

В другому розділі магістерської дипломної роботи представлено ТОВ «Дюна-Веста», наведено загальну характеристику, основну діяльність, клієнську та матеріально-технічну базу, які свідчать про те, що основною діяльністю підприємства є виготовлення панчішно-шкарпеткових виробів для ринку споживачів та проміжних продавців.

Проведено аналіз підприємства за допомогою розрахунків основних фінансово-економічних показників, здійснення SWOT-аналізу та побудови його матриці.

Проаналізовано організаційну структуру управління та розподіл функціональних обов'язків на підприємстві, та встановлено, що структура

підприємства є лінійно-функціональною, де найвищий орган управління - Загальні збори Учасників, яким підпорядковується Дирекція, до складу яких входять директори, які відповідають за довірені їм відділи.

Розраховано фінансові ризики підприємства, які дозволили зробити висновок, що підприємство є фінансово стабільним та здатне покрити поточні зобов'язання, але при цьому підприємство демонструє зменшення суми грошових засобів та недостатність фінансування оборотних активів власними коштами.

Розраховано ефективність системи менеджменту підприємства, яка продемонструвала, що підприємство має нераціональну структуру витрат та недостатню адаптивність менеджменту до змін зовнішнього середовища. Ефективність управлінської праці має різку негативну тенденцію.

Виявлено такі проблеми та недоліки у системі управління ТОВ «Дюна-Веста»: недостатня динаміка комунікації між підрозділами, яка зумовлена лінійно-функціональною структурою підприємства, зростання адміністративних витрат, слабка дисципліна в управлінні розрахунків з клієнтами та запасів, недостатній рівень прозорості в оцінці ефективності управління, зниження чисельності персоналу, слабкий менеджмент фінансових та валютних ризиків, слабка інтеграція стратегії розвитку у щоденне управління, недостатній рівень адаптації до зовнішніх умов.

### 3 ПРОПОЗИЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЮНА-ВЕСТА»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста»

У реаліях сучасного ринку та економічної нестабільності, яка викликана війною, підприємства знаходяться під впливом не лише внутрішніх факторів, але й зовнішніх.

З метою визначення найважливіших факторів прямого та непрямого впливу на ефективність діяльності підприємства потрібно провести дослідження зовнішнього середовища та його чинників.

Фактори зовнішнього середовища розглядаються як можливості та загрози для підприємства, їх позитивний чи негативний вплив на організацію буде залежати від керівників підприємства є ретельне дослідження поведінкового впливу зовнішніх факторів на підприємство, своєчасне визначення найсуттєвіших з них і зменшення впливу на підприємство.

Зовнішнє середовище - це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямої дії (макросередовище) [25].

Зовнішнє середовище характеризується складністю, мінливістю, взаємозалежністю та невизначенністю.

Складність зумовлюється великою кількістю факторів та рівнем їхньої варіативності, тобто чим більше факторів - тим більш складною є робота підприємства [26].

Мінливість відображає швидкість змін зовнішнього середовища організації. Мінливість залежить від сфери діяльності організації та її залежності від іновацій та нових технологій, тобто у сферах, які пов'язані з цифровими технологіями, середовище буде більш рухливим, ніж наприклад у традиційних видах промисловості. Окрім того, мінливість може відрізнятися й в межах одного підприємства, а саме бути більшою в науково-дослідних та маркетингових відділах та меншою у виробничих [27].

Взаємозалежність факторів демонструє, що зміна одного фактора призводить до зміни інших [28].

Невизначеність означає, що кількість чинників та інформації про зовнішнє середовище можуть бути необмеженими та з деякою ймовірністю недостовірності. Для зниження рівня невизначеності можна використати стратегію пристосування до змін за рахунок створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади, або спробувати вплинути на середовище з метою зробити його більш сприятливим.

До суб'єктів мікросередовища відносять постачальників, посередників, споживачів, конкурентів, контактні аудиторії та законодавство України. Їхній вплив є різновекторним та зумовлює потребу у своєчасному виявленні та оперативній реакції на фактори, які спрямовані від них.

До факторів макросередовища відносять економічний, політичний, соціокультурний, демографічний, науково-технічний та екологічний фактори.

Також, великий вплив на діяльність підприємства має внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище підприємства - це сукупність елементів, які забезпечують цілісність та життєздатність підприємства. Дане середовище формується керівниками відповідно до їхнього бачення які саме елементи будуть забезпечувати функціонування підприємства.

Складовими внутрішнього середовища є цілі, структура, технології, завдання і персонал. Деякі представники різних шкіл управління відносять до внутрішнього середовища структуру організації, культуру та ресурси. В той ж час інші відносять до нього також і рівень розподілу праці, організаційні комунікації та трудові й технологічні процеси.

Оскільки за системним підходом організація або підприємство - це відкрита система, пропоную розглянути схематичне зображення даної системи, яке наведено на рис. 3.1.

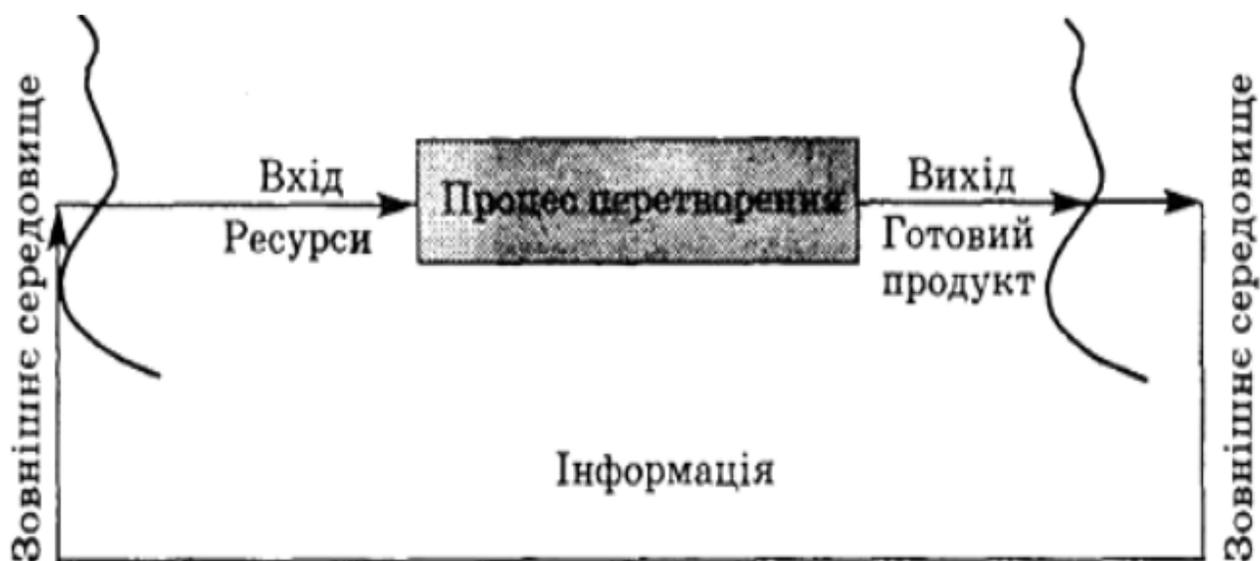


Рисунок 3.1 - Відкрита система

За нею можна зробити висновок, що підприємство отримує ресурси із зовнішнього середовища, які перетворює на готовий продукт для суб'єктів зовнішнього середовища.

Бажаний кінцевий результат діяльності - це ціль. Як правило підприємства не обмежуються однією ціллю, а радше виділяють декілька найбільш важливих для функціонування та розвитку організації з метою їхньої подальшої реалізації.

Для цілей існують різні групи та критерії класифікації, їх зображено на рис. 3.2.

| Критерії класифікації цілей             | Групи цілей                           |  |
|---|---------------------------------------|--|
|   | Період, на який визначено цілі        | Стратегічні, тактичні                          |
| Спрямованість за змістом                | Економічні, соціальні, наукові        | Організаційні, техніко-технологічні, політичні |
| Структури (функціональна спрямованість) | Фінансові, адміністративні, виробничі | Маркетингові, кадрові, інноваційні             |
| Рівень управління                       | Організації (підприємства, фірми)     | Підрозділи, робочі місця                       |
| Середовище                              | Зовнішні                              | Внутрішні                                      |
| Вимірюваність                           | Якісні                                | Кількісні                                      |
| Повторюваність                          | Постійні, повторювані                 | Ситуативні, разові                             |
| Стадії життєвого циклу                  | Проектування, створення, зростання    | Зрілість, завершення, вгасання                 |

Рисунок 3.2. - Групи та критерії класифікації цілей

Систему цілей підприємства формують за рахунок її положення у зовнішньому середовищі, функцій та структури [29].

Для наочності фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було зведено у таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 - Фактори впливу на підприємство

| Зовнішні фактори   | Внутрішні фактори  |
|--|--|
| 1.Економічні: інфляція та коливання курсу, зниження купівельної спроможності населення, зростання вартості логістики | 1.Організаційно-управлінські: лінійно-функціональна структура управління, недостатній рівень автоматизації, відсутність КРІ                  |
| 2.Політичні та правові: зміни у податковому законодавстві та у митних правилах, військовий стан                      | 2.Фінансові: високі адміністративні витрати, велика дебіторська заборгованість, залежність від короткострокових зобов'язань                  |
| 3.Соціальні: дефіцит кадрів та міграція робочої сили, зміна споживчих вподобань                                      | 3.Виробничі: застаріла частина основних фондів, нерівномірне завантаження виробничих потужностей, надлишок готової продукції                 |
| 4.Технологічні: інновації у сфері діяльності, старіння обладнання, розвиток автоматизації                            | 4.Кадрові: скорочення чисельності працівників, слабка система мотивації та розвитку персоналу  |
| 5.Екологічні: посилення вимог до екологічності виробництва   | 5.Інформаційно-комунікаційні: відсутність єдиного інформаційного простору між підрозділами, обмежена аналітика прийняття стратегічних рішень |

Після визначень факторів впливу, враховуючи SWOT-аналіз та його матрицю, які були проведені у другому розділі, було прийнято стратегію удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста» за рахунок стандартизації управлінських процесів.

### 3.2 План пропозицій з удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста»

Відповідно до обраної стратегії стандартизації управлінських процесів для удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста» пропонується застосувати наступні рекомендації:

1. Розробка та впровадження єдиних положень підприємства.
2. Створення корпоративного кодексу управління, який визначатиме принципи взаємодії між підрозділами, права та зони їхньої відповідальності.
3. Формування системи внутрішнього контролю для регулярного моніторингу виконання управлінських рішень.

У роботі, яку було опубліковано на конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026) », зазначається, що серед проблем, які стають на шляху до удосконалення також є й вплив акціонерів-власників на діяльність менеджерів та розвиток базових складових для формування системи управління [30].

Наведені проблеми також вирішуються за рахунок застосування рекомендацій.

Оскільки для впровадження найбільш ефективних конкретних положень необхідно, щоб дані положення розроблялися та впроваджувалися безпосередньо найвищим керівництвом підприємства, мною було розроблено та наведено лише найважливіші положення, які радиться включити до статуту. Вони виглядають наступним чином:

1. Загальні засади.
  - 1.1. Корпоративне управління на підприємстві базується на принципах прозорості, відповідальності, ефективності та дотримання законодавства України.
  - 1.2. Метою корпоративного управління є забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його вартості та захист інтересів власників, працівників і партнерів.
  - 1.3. Органи управління підприємства здійснюють свою діяльність у межах компетенції, визначеної Статутом, цим Положенням та внутрішніми нормативними документами.
2. Організаційна структура підприємства.

2.1. Вищим органом управління є президент, який несе персональну відповідальність за результати діяльності підприємства.

2.2. Для забезпечення стратегічного планування створюється дирекція (виконавчий комітет), до складу якої входять керівники основних напрямів діяльності.

2.3. Кожен структурний підрозділ діє відповідно до затвердженого Положення про підрозділ, яке визначає функції, права, відповідальність і взаємодію з іншими відділами.

2.4. Органи управління підприємства здійснюють свою діяльність у межах компетенції, визначеної Статутом, цим Положенням та внутрішніми нормативними документами.

3. Принципи прийняття управлінських рішень.

3.1. Усі стратегічні рішення ухвалюються колегіально на засіданнях дирекції.

3.2. Оперативні рішення приймаються керівниками підрозділів у межах їхніх повноважень, визначених у посадових інструкціях.

3.3. Рішення, що впливають на фінансові результати або кадрову політику, мають бути затверджені наказом директора.

3.4. Забороняється одноосібне ухвалення рішень, що виходять за межі компетенції підрозділу.

4. Інформаційна відкритість і звітність.

4.1. Кожен підрозділ подає щомісячний звіт про виконання планових показників у встановленій формі.

4.2. Інформація, що має стратегічне значення, передається до дирекції через електронну систему управлінського документообігу.

4.3. Відповідальні особи зобов'язані забезпечувати достовірність і своєчасність даних, що подаються до керівництва.

4.4. Невиконання вимог щодо звітності розглядається як порушення службової дисципліни.

5. Контроль і відповідальність.

5.1. Контроль за дотриманням корпоративних процедур здійснює служба внутрішнього аудиту.

5.2. Керівники підрозділів несуть персональну відповідальність за виконання затверджених планів, раціональне використання ресурсів, дотримання корпоративних стандартів управління.

5.3. У разі виявлення порушень аудитор надає письмові рекомендації щодо їх усунення, а керівник підрозділу зобов'язаний подати план коригувальних дій у 5-денний строк.

Вищеперелічені положення забезпечують виконання першого пункту стратегії, та стають базою, яка дозволить виконати другий та третій пункт стратегії.

Базуючись на пункті 3, який радиться включити до статуту, можна створити корпоративний кодекс управління. Даний кодекс також рекомендується розробляти за участю найвищого органу управління, але найбільш важливі пункти кодексу, які рекомендується включити виглядають наступним чином:

1. Загальні принципи взаємодії.

1.1. Взаємодія між усіма підрозділами підприємства базується на взаємній відповідальності, підзвітності та своєчасності обміну інформацією.

1.2. Усі управлінські дії мають бути спрямовані на досягнення спільної мети підприємства, а саме на підвищення ефективності та прибутковості діяльності.

1.3. Забороняється приховування, затримка або спотворення інформації, що може вплинути на якість управлінських рішень.

2. Принцип колегіальності та компетентності.

2.1. Стратегічні рішення ухвалюються колегіально на засіданнях дирекції з обов'язковим залученням керівників підрозділів.

2.2. Кожен керівник має право ініціювати обговорення питань, що стосуються діяльності його відділу.

2.3. У випадку розбіжностей позицій між підрозділами рішення приймається більшістю голосів дирекції, після чого є обов'язковим для виконання всіма сторонами.

2.4. Забороняється перекладання відповідальності на інші підрозділи без погодження з президентом або дирекцією.

2.5. Кожен підрозділ несе відповідальність за власні результати діяльності та за виконання поставлених завдань у межах компетенції.

3. Принцип взаємної координації.

3.1. Взаємодія між підрозділами здійснюється через офіційно затверджені канали комунікації.

3.2. Усі підрозділи зобов'язані узгоджувати свої дії, якщо їх діяльність впливає на результати суміжних структур.

4. Принцип прозорості відповідальності.

4.1. Межі повноважень керівників відділів визначаються посадовими інструкціями та затверджуються наказом президента або дирекції.

4.2. Усі працівники мають бути поінформовані про структуру підпорядкування і лінії відповідальності у своїй сфері.

4.3. Кожне менеджерне рішення має бути документально зафіксоване, з вказанням відповідального виконавця і терміну реалізації.

4.4. За дотримання даних пунктів несуть відповідальність керівники відділів, які звітують перед службою внутрішнього контролю та аудиту, яка здійснює регулярні перевірки.

Включення даного переліку до корпоративного кодексу управління дозволить виконати другий пункт стратегії та задокументує відповідальність перед системою внутрішнього контролю, яка власне і є третім пунктом стратегії.

Для реалізації третього пункту стратегії рекомендується створити службу внутрішнього контролю та аудиту, яка підпорядковується своєму директору та відповідатиме за здійснення контролю виконань рішень дирекції, фінансово-господарського контролю, контролю ефективності використання ресурсів та за перевірку управлінських процесів і дотримання внутрішніх положень.

Місце даної служби у організаційній структурі та зону її відповідальності (виділена сірим кольором) зображено на рис. 3.3.

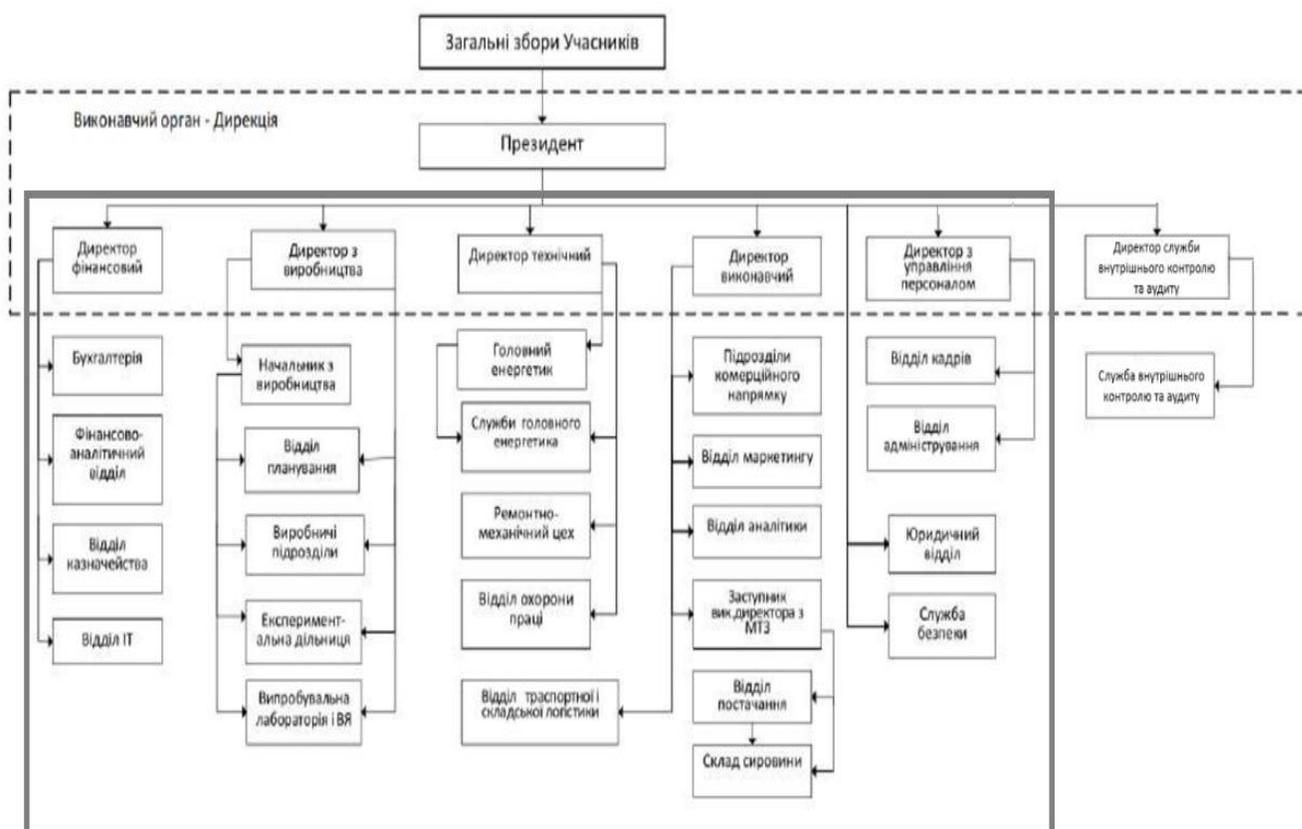


Рисунок 3.3 - Місце служби внутрішнього контролю та аудиту і зона відповідальності

Дана служба повинна здійснювати регулярні перевірки у зоні своєї відповідальності та звітувати перед директором служби внутрішнього контролю та аудиту, який підпорядковується президенту.

Служба внутрішнього контролю та аудиту повинна мати чіткий алгоритм роботи, який забезпечуватиме її максимальну ефективність.

Враховавши специфіку роботи даної служби пропонується алгоритм роботи з 5 кроків, який є авторською розробкою та зображений у вигляді схеми на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 - Алгоритм роботи служби внутрішнього контролю та аудиту  
(авторська розробка)

Кожен крок алгоритму роботи є невід'ємною частиною процесу, тому розглянемо їх в деталях.

Крок 1 - формування реєстру управлінських рішень. Після кожного засідання дирекції секретар формує реєстр управлінських рішень, де фіксуються номер і дата рішення, відповідальний підрозділ і виконавець, термін виконання та очікуваний результат, які зберігаються у внутрішній системі.

Крок 2 - щотижневий моніторинг виконання. Керівники підрозділів щотижня подають короткий звіт про виконання та додають відповідні документи (акти, фото, таблиці), які перевіряються службою для отримання даних, які будуть використані для оцінки стану виконання кожного рішення.

Крок 3 - оцінка ефективності виконання. Щомісяця аналітик служби формує матрицю контролю, яка міститиме необхідні критерії та показник стану який ранжуватиметься за шкалою від 0 до 3 (де 0 - не розпочато; 1 - виконано частково; 2 - виконано повністю; 3 - перевиконано або реалізовано достроково) та матиме вигляд, як таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця контролю

| Рішення  | Відповідальний                   | Термін                | Стан | Відхилення                                | Коментар  |
|--|----------------------------------|-----------------------|------|---|---|
| Розпочати розробку оновленої версії сайту підприємства | Директор фінансовий та відділ ІТ | 06.05.2025-10.06.2025 | 1    | Рішення не було виконане повністю в строк | Часткове виконання зумовлене стислими часовими рамками виконання проекту. Рекомендується збільшити термін |

Крок 4 - проведення тематичних перевірок. Кожного кварталу служба проводить вибіркові перевірки підрозділів (на місці або дистанційно), використовуючи такі інструменти, як чек-лісти виконання рішень, аналіз фінансових показників, інтерв'ю з керівниками та кадрами і перевірка відповідності даних у ERP-системі фактичним результатам.

Крок 5 - формування звіту та зворотний зв'язок. Результати перевірки оформлюються у звіт служби внутрішнього контролю, який містить перелік виконаних та невиконаних рішень, причини відхилень, оцінка ефективності рішень та конкретні рекомендації керівникам, які подаються директору служби на розгляд. Далі директор служби надає рекомендації дирекції та президенту щодо коригування рішень або накладання дисциплінарних заходів на відповідальну сторону.

Пропоную розглянути практичний приклад. Ситуація: дирекція ухвалила рішення про зниження адміністративних витрат на 10% до кінця кварталу. Дії служби внутрішнього контролю та аудиту: внести рішення до реєстру (Рішення: знизити адміністративні витрати до кінця кварталу), вказати відповідальну сторону (Відповідальний: Директор фінансовий та фінансово-аналітичний відділ) та строк (01.07.2025-30.09.2025), кожного тижня здійснювати перевірку динаміки витрат у ERP-системі, звірити фактичне скорочення після закінчення терміну, надання службою рекомендацій залежно від результату (оптимізація оренди, електроенергії тощо), директор ухвалює нове управлінське рішення з уточненими термінами.

### 3.3 Моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства та розрахунок комерційного ефекту

Відповідно до запропонованої стратегії, був складений план рекомендацій з удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-веста» який розрахований на три роки. Його зображено на табл. 3.3

Таблиця 3.3 - План рекомендацій

| Найменування та зміст заходів                  | Відповідачі особи                               | Термін         | Витрати (тис. грн.) | Щорічний прогн. Ефект (тис. грн.) |
|--|---|----------------|---------------------|-----------------------------------|
| 1.Розробка внутрішніх положень                 | Президент                                       | 1 місяць       | Одноразово 120      | 5 633,3                           |
| 2. Створення корпоративного кодексу управління | Президент                                       | 1,5 місяця     | Одноразово 80       | 8 449,9                           |
| 3.Впровадження внутрішньої системи контролю    | Директор служби внутрішнього контролю та аудиту | 3 місяці       | Одноразово 150      | 14 083,2                          |
| 4.Підтримка та аудит системи                   | Директор служби внутрішнього контролю та аудиту | Постійно       | Щорічно 100         | 11 266,6                          |
| 5.Тренінги персоналу                           | Директор з управління персоналом                | Постійно       | Щорічно 50          | 8 449,9                           |
| Всього витрат, тис. грн.                       |   | Одноразово 350 | Щорічно 150         | Ефект: 47 842,9                   |

Таким чином, для реалізації з 1 січня 2026 року запропонованих рекомендацій потрібно: у 2026 році 500 тис. грн, а в 2027 та 2028 роках - по 150 тис. грн. Щороку. Найбільше витрат буде у 2026 році за рахунок одноразових витрат, які підуть на розробку внутрішніх положень, створення корпоративного кодексу управління та на впровадження внутрішньої системи контролю у вигляді створення служби внутрішнього контролю та аудиту. Далі необхідно буде щорічно підтримувати роботу служби та проводити тренінги персоналу. Реалізація рекомендованих заходів удосконалив систему внутрішньо-корпоративного управління ТОВ «Дюна-веста»

та підвищить загальну ефективність підприємства, що призведе до збільшення чистого доходу від 2% до 5%.

Наведемо приклад розрахунку максимального прогнозованого економічного ефекту від наданих пропозицій, із розрахунку середнього чистого доходу підприємства, отриманого за 3 роки:

$$\text{Чдсер} = (258964 + 303907 + 282125) / 3 = 281665,3 \text{ тис. грн.}$$

$$1. \text{Близько } 2\%: 281665,3 * 0,02 = 5\,633,3 \text{ тис. грн.}$$

$$2. \text{Близько } 3\%: 281665,3 * 0,03 = 8\,449,9 \text{ тис. грн.}$$

$$3. \text{Близько } 5\%: 281665,3 * 0,05 = 14\,083,2 \text{ тис. грн.}$$

$$4. \text{Близько } 4\%: 281665,3 * 0,04 = 11\,266,6 \text{ тис. грн.}$$

$$5. \text{Близько } 3\%: 281665,3 * 0,03 = 8\,449,9 \text{ тис. грн.}$$

Максимально прогнозований щорічний економічний ефект становить 47 842,9 тис. грн. Припустивши, що у 2026 році підприємство отримає 80% ефекту, у 2027 - 90% від ефекту, а у 2028 - 100% ми отримаємо показники у 38 274,32 тис. грн., 43 058,61 тис. грн. та 47 842,9 тис. грн. відповідно.

Для розрахунку абсолютного економічного ефекту спочатку необхідно знайти приведену вартість збільшення величини чистого прибутку (ПП), яку може отримати підприємство, та приведену вартість усіх витрат (ВП).

Приведена вартість розраховується за формулою 3.1.

$$\text{ПП} = \sum_1^{\tau} \frac{\Delta\Pi_i}{(1 + \tau)^t}, \quad (3.1)$$

де  $\Delta\Pi_i$  - збільшення величини чистого прибутку у кожному році, тис. грн;

$t$  - період часу, за який отримуються прибутку що аналізується, роки;

$\tau$  - ставка дисконтування. Для України рекомендована ставка  $\tau = 0,14$  (14%);

$t$  - період часу (роки) від моменту отримання прибутків до вкладення коштів.

Тоді приведена вартість збільшення величини всіх чистих прибутків становитиме:

$$\text{ПП} = \frac{38\,274,32}{(1+0,14)^1} + \frac{43\,058,61}{(1+0,14)^2} + \frac{47\,842,9}{(1+0,14)^3} = 33\,573,96 + 33\,132,2 + 32\,292,5 = 99\,440,42 \text{ тис. грн.}$$

Приведена вартість усіх витрат (ВП) на впровадження підприємством рекомендацій розраховується за формулою 3.2.

$$\text{ВП} = \sum_1^{\tau} \frac{\Delta B_i}{(1+\tau)^t}, \quad (3.2)$$

де  $\Delta B_i$  - збільшення витрат підприємства у кожному році, тис. грн.

Відповідно приведена вартість усіх витрат на впровадження підприємством рекомендацій становитиме:

$$\text{ВП} = \frac{500}{(1+0,14)^0} + \frac{150}{(1+0,14)^1} + \frac{150}{(1+0,14)^2} = 500 + 131,5 + 115,4 = 746,9 \text{ тис. грн.}$$

Для демонстрації руху платежів для виконання та впровадження рекомендацій у обраний проміжок часу розроблено вісь часу, яку зображено на рис. 3.5.

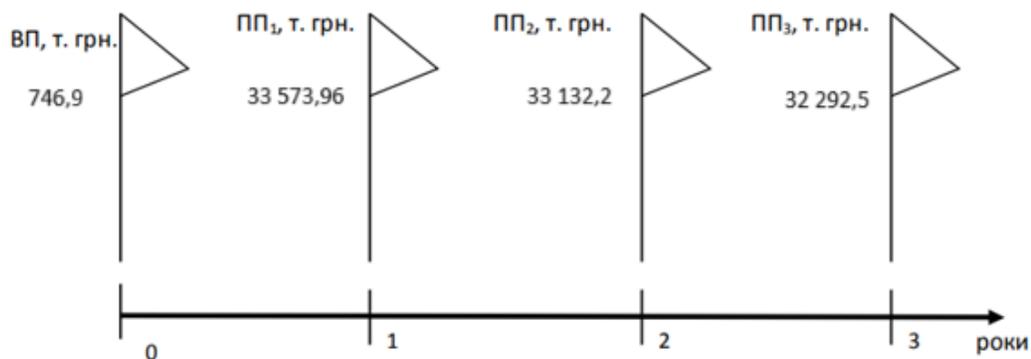


Рисунок 3.5 - Вкладені кошти та очікувані ефекти від виконання та впровадження рекомендацій

Також було створено модель чистого прибутку підприємства з урахуванням дисконтного множника по роках, яку зображено на рис. 3.6.

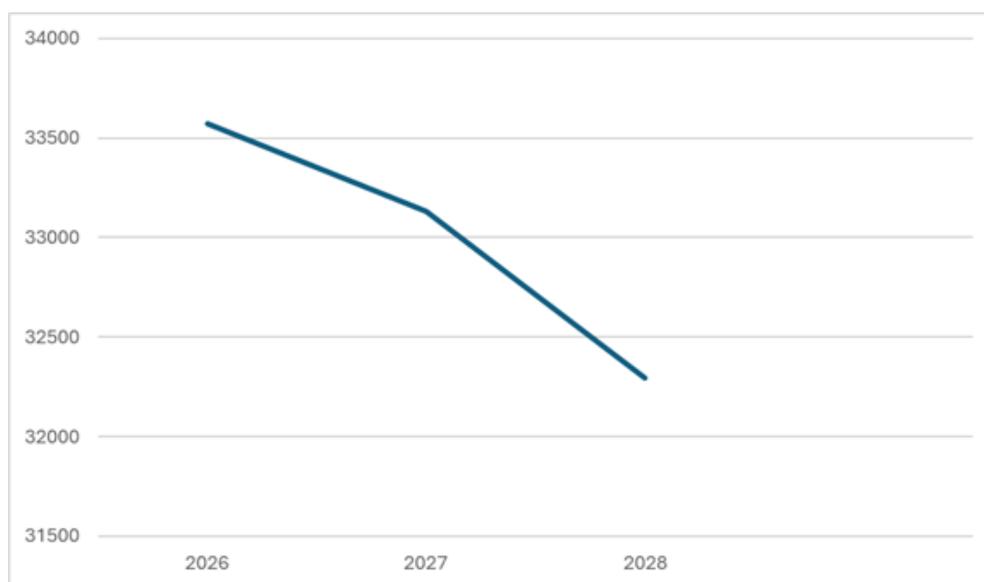


Рисунок 3.6 - Моделювання чистого прибутку підприємства 2026-2028 рр.

Далі потрібно розрахувати абсолютну ефективність вкладених у запровадження рекомендацій коштів Еабс. Її розраховують за формулою 3.3.

$$E_{абс} = \Pi\Pi - ВП, \quad (3.3)$$

$$E_{абс} = 99\,440,42 - 746,9 = 98\,693,52 \text{ тис. грн.}$$

Вкладання коштів рахують доцільним тільки у випадку, якщо показник  $E_{абс} > 0$ , а оскільки  $98\,693,52 > 0$  дана вимога виконується.

Розрахуємо відносну ефективність  $E_v$  вкладених у впровадження рекомендацій коштів за формулою 3.4.

$$E_v = \sqrt[\tau]{1 + \frac{E_{абс}}{ЗВ}} - 1, \quad (3.4)$$

де  $E_{абс}$  - абсолютна ефективність вкладених коштів, тис. грн;

$ЗВ$  - загальна вартість вкладених у реалізацію коштів;

$\tau$  - період часу, протягом якого виявляються результати впроваджених рекомендацій, роки.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{98\,693,52}{746,9}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 132,11} - 1 = \sqrt[3]{133,11} - 1 = 5,106 - 1 = 4,106$$

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладених у впровадження рекомендацій, становить  $E_v \approx 410,6\%$ , то це свідчить про економічну доцільність впровадження пропозицій.

Висновки до третього розділу.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-веста». На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство та наведеної у другому розділі SWOT-аналізу та його матриці, враховуючи результати дослідження підприємства, його структури та існуючих проблем, було запропоновано стратегію стандартизації управлінських процесів. Дана стратегія забезпечить удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємства.

Для реалізації запропонованої стратегії було наведено найважливіші пункти, які рекомендується включити до положень та корпоративного кодексу управління підприємства. Також, було запропоновано модифікувати організаційну структуру підприємства за рахунок створення окремої служби внутрішнього контролю та аудиту, яка покликана здійснювати контроль над станами виконання процесів. Було розроблено алгоритм роботи служби внутрішнього контролю та аудиту, який складається з п'яти кроків: формування реєстру управлінських рішень, щотижневий моніторинг виконання, оцінка ефективності виконання, проведення тематичних перевірок, формування звіту та зворотний зв'язок. Також, було зображено матрицю контролю та наведено конкретний приклад роботи даної служби.

В роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих рекомендацій із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестиції.

Розрахунки продемонстрували, що загальна сума інвестицій для усіх запропонованих заходів для ТОВ «Дюна-веста» становитиме 746,9 тис. грн. Чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 99 440,42 тис. грн. при ставці дисконтування 14%, абсолютна ефективність становитиме 98 693,52 тис. грн., внутрішня форма рентабельності інвестицій - 410,6%. Тобто впровадження

рекомендацій в практичну діяльність ТОВ «Дюна-веста» є доцільним з фінансової точки зору.

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання магістерської роботи було вивчено теоретичні аспекти дослідження внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та встановлено, що внутрішньо-корпоративна система управління - це комплекс процедур, норм і механізмів для здійснення регламентування взаємовідносин між учасниками та структурами організації.

Було проаналізовано сутність та соціально-економічне значення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та встановлено, що сутність внутрішньо корпоративної системи управління підприємством полягає у встановленні збалансованого розподілу повноважень і відповідальності, формуванні прозорих правил прийняття управлінських рішень, створенні дієвих інструментів контролю та моніторингу результатів діяльності, а соціально-економічне значення даної системи проявляється у здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємства та сприяти формуванню позитивного ділового середовища.

Було розглянуто структуру, форми, принципи внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та встановлено, що для ефективності роботи системи дані аспекти повинні гармонійно працювати разом, оскільки вони стають основою організації, визначають спосіб роботи цієї основи та задають морально-етичний і нормативний ґрунт системи.

Було досліджено методику оцінювання ефективності внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та розглянуто її етапи, які складаються з визначення цілей оцінювання, визначення критеріїв, вибір інструментарію для аналізу, інтегральна оцінка, інтерпретація отриманих результатів та формування рекомендацій для вдосконалення системи. Вона виступає в ролі аналітичного інструменту та важливого чиннику стратегічного розвитку.

Було представлено ТОВ «Дюна-Веста», наведено загальну характеристику, основну діяльність, клієнську та матеріально-технічну базу, які свідчать про те, що основною діяльністю підприємства є виготовлення панчішно-шкарпеткових виробів для ринку споживачів та проміжних продавців.

Проведено аналіз підприємства за допомогою розрахунків основних фінансово-економічних показників, здійснення SWOT-аналізу та побудови його матриці.

Проаналізовано організаційну структуру управління та розподіл функціональних обов'язків на підприємстві, та встановлено, що структура підприємства є лінійно-функціональною, де найвищий орган управління - Загальні збори Учасників, яким підпорядковується Дирекція, до складу яких входять директори, які відповідають за довірені їм відділи.

Розраховано фінансові ризики підприємства, які дозволили зробити висновок, що підприємство є фінансово стабільним та здатне покрити поточні зобов'язання, але при цьому підприємство демонструє зменшення суми грошових засобів та недостатність фінансування оборотних активів власними коштами.

Розраховано ефективність системи менеджменту підприємства, яка продемонструвала, що підприємство має нераціональну структуру витрат та недостатню адаптивність менеджменту до змін зовнішнього середовища. Ефективність управлінської праці має різку негативну тенденцію.

Виявлено такі проблеми та недоліки у системі управління ТОВ «Дюна-Веста»: недостатня динаміка комунікації між підрозділами, яка зумовлена лінійно-функціональною структурою підприємства, зростання адміністративних витрат, слабка дисципліна в управлінні розрахунків з клієнтами та запасів, недостатній рівень прозорості в оцінці ефективності управління, зниження чисельності

персоналу, слабкий менеджмент фінансових та валютних ризиків, слабка інтеграція стратегії розвитку у щоденне управління, недостатній рівень адаптації до зовнішніх умов.

Було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-веста». На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство та наведеної у другому розділі SWOT-аналізу та його матриці, враховуючи результати дослідження підприємства, його структури та існуючих проблем, було запропоновано стратегію стандартизації управлінських процесів. Дана стратегія забезпечить удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємства.

Для реалізації запропонованої стратегії було наведено найважливіші пункти, які рекомендується включити до положень та корпоративного кодексу управління підприємства. Також, було запропоновано модифікувати організаційну структуру підприємства за рахунок створення окремої служби внутрішнього контролю та аудиту, яка покликана здійснювати контроль над станами виконання процесів. Було розроблено алгоритм роботи служби внутрішнього контролю та аудиту, який складається з п'яти кроків: формування реєстру управлінських рішень, щотижневий моніторинг виконання, оцінка ефективності виконання, проведення тематичних перевірок, формування звіту та зворотний зв'язок. Також, було зображено матрицю контролю та наведено конкретний приклад роботи даної служби.

В роботі було розраховано абсолютну ефективність реалізації наданих рекомендацій із урахуванням прогнозованого рівня інфляції, розраховано період окупності вкладених в надані пропозиції інвестиції.

Розрахунки продемонстрували, що загальна сума інвестицій для усіх запропонованих заходів для ТОВ «Дюна-веста» становитиме 746,9 тис. грн. Чистий приведений ефект проекту дорівнюватиме 99 440,42 тис. грн. при ставці дисконтування 14%, абсолютна ефективність становитиме 98 693,52 тис. грн.,

внутрішня форма рентабельності інвестицій - 410,6%. Тобто впровадження рекомендацій в практичну діяльність ТОВ «Дюна-веста» є доцільним з фінансової точки зору.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Pidru4niki.com Менеджмент. Корпоративне управління URL: [https://pidru4niki.com/10560412/menedzhment/vnutrishno-korporativna\\_sistema\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/10560412/menedzhment/vnutrishno-korporativna_sistema_upravlinnya) (дата звернення: 11.09.2025).
2. Західноукраїнський національний університет. URL: [https://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/16559/04\\_лекції.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/16559/04_лекції.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).
3. Букліб. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/34441> (дата звернення: 17.09.2025).
4. ІСКМ. Сутність та відмінні особливості програмно-цільового підходу та цільових програм. URL: <https://iscm.org.ua/uk/2021/07/20/sutnist-ta-vidminni-osoblyvosti-programno-tsilovogo-pidhodu-ta-tsilovyh-program> (дата звернення: 17.09.2025).
5. OECD. Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності 2024. URL: [https://www.oecd.org/uk/publications/2024\\_8d61003c-uk/full-report/component-2.html#foreword-d1e57-7e630d0d28](https://www.oecd.org/uk/publications/2024_8d61003c-uk/full-report/component-2.html#foreword-d1e57-7e630d0d28) (дата звернення: 18.09.2025).
6. Мінакова Є.В. Підзвітність та підконтрольність органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації влади. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», 2023, С. 34. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/281225/275366> (дата звернення: 18.09.2025).
7. Поради для дому. Що таке дивізіональна організаційна структура. URL: <https://scar.druzhba.cx.ua/ukraincyam/shho-take-divizionalna-organizaciyna-struktura.html> (дата звернення: 20.09.2025).
8. Букліб. Студентська бібліотека .URL: <https://buklib.net/books/26516> (дата звернення: 20.09.2025).

9. Грінченко Р.В. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес процесами підприємств. Одеський національний економічний університет. Economic space № 196, 2024. С. 167 URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-165-170-grinchenko.pdf> (дата звернення: 22.09.2025).
10. Фармацевтична енциклопедія. Інновація. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/3333/innovaciya> (дата звернення: 22.09.2025).
11. Happy Monday. Секрет побудови успішних команд від Google URL: <https://happymonday.ua/efektyvnist-komandy-google> (дата звернення: 22.09.2025).
12. Siemens. Цифрове підприємство для безперервного виробництва. URL: <https://www.siemens.com/ua/uk/produkty/avtomatyzatsiya-promyslovosti/topic-areas/tsifrovaya-promyshlennost/bezperervne-vyrobnytstvo.html> (дата звернення: 25.09.2025).
13. Погребняк А.Ю., Петрик Я.О. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. Випуск 16, 2015. С. 295. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/139cb47b-7fda-451d-9a23-12f9bfb991f1/content> (дата звернення: 26.09.2025).
14. Махум Zosym. Критерії прийняття та оцінки (Acceptance and Evaluation Criteria). URL: <https://www.maxzosim.com/acceptance-and-evaluation-criteria> (дата звернення: 26.09.2025).
15. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Збалансована система показників. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Збалансована\\_система\\_показників](https://uk.wikipedia.org/wiki/Збалансована_система_показників) (дата звернення: 26.09.2025).
16. Лепетюха Р.В., Рудська І.О. Інтегральна оцінка ефективності функціонування підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О.

Сухомлинського. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/88.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).

17. Studies. Способи аналізу та інтерпритація даних, отримання емпірично обгрунтованих узагальнень, висновків і рекомендацій URL: <https://studies.in.ua/lekcii-sociologija/4442-sposobi-analzu-ta-nterpritacya-danih-otrimannya-emprichno-obgruntovanih-uzagalnen-visnovkv-rekomendacy.html> (дата звернення: 27.09.2025).

18. DUNA. URL: <https://duna.ua/about> (дата звернення: 29.09.2025).

19. Кизимчук О.П., Мельник Л. М., Дорофєєва А.В. Київський національний університет технологій та дизайну. Аналіз сучасного ринку обладнання для панчішно-шкарпеткового виробництва С. 142. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9761/1/Melnyk\\_Kuzymchuk\\_Dorofeeva.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9761/1/Melnyk_Kuzymchuk_Dorofeeva.pdf) (дата звернення: 29.09.2025).

20. Happy monday. Як провести SWOT-аналіз: інструкція, поради та приклади URL: <https://happymonday.ua/yak-provesty-swot-analiz> (дата звернення: 01.10.2025).

21. ЗВІТ про управління ТОВ «Дюна-Веста». С. 4. URL: [https://duna.ua/image/catalog/pages/zvitnist/ZvitUpravlinia\\_DUNA-2020.pdf?srsltid=AfmBOorV7Hp2KnIQBzI-VK7ZwKIsoJpJ31O7m5DccotZ\\_V1bПроАр\\_Т](https://duna.ua/image/catalog/pages/zvitnist/ZvitUpravlinia_DUNA-2020.pdf?srsltid=AfmBOorV7Hp2KnIQBzI-VK7ZwKIsoJpJ31O7m5DccotZ_V1bПроАр_Т) (дата звернення: 03.10.2025).

22. Букліб. Типи організаційних структур управління підприємством. URL: <https://buklib.net/books/32066/> (дата звернення: 04.10.2025).

23. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Підприємницький ризик. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Підприємницький\\_ризик](https://uk.wikipedia.org/wiki/Підприємницький_ризик) (дата звернення: 06.10.2025).

24. StudFiles. Ефективність менеджменту. URL: <https://studfile.net/preview/7153610/page:36/> (дата звернення: 08.10.2025).

25. ОСВІТА.UA. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище. Реферат. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13805> (дата звернення: 01.11.2025).
26. Державний університет житомирська політехніка. Зовнішнє та внутрішнє середовище організації. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15373/mod\\_resource/content/2/Тема%207.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/15373/mod_resource/content/2/Тема%207.pdf) (дата звернення: 01.11.2025).
27. Запухляк І.Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність. Науковий вісник Херсонського державного університету. Випуск 13. Частина 1. 2015. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_13/20.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/20.pdf) (дата звернення: 02.11.2025).
28. Менеджмент. URL: <https://menedzmentm897.wixsite.com/mysite/tema-7> (дата звернення: 03.11.2025).
29. StudFiles. Поняття та класифікація цілей підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:11> (дата звернення: 03.11.2025).
30. Небава М. І., Двойнос І. І. Удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)*: тези доп. наук. конф. Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2026/paper/viewFile/25943/21535> (дата звернення: 05.11.2025).

ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством на прикладі ТОВ «Дюна-веста»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Коефіцієнт подібності КПП текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 12,23 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне):

Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.

У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

У роботі виявлено ознаки плагіату та/або наявність текстових маніпуляцій як спосіб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

К.е.н., професор, зав. кафедри ЕПВМ \_\_\_\_\_ О. Й. Лесько  
 К.е.н., доцент кафедри ЕПВМ \_\_\_\_\_ І. В. Причепка  
 Особа, відповідальна за перевірку, к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Л. О. Нікіфорова

З висновками експертної комісії ознайомлені:

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ \_\_\_\_\_ М. І. Небава

Здобувач \_\_\_\_\_ І. І. Двойнос

## ДОДАТОК А

## ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством на прикладі ТОВ «Дюна-веста»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ: кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

Коефіцієнт подібності КПП текстових запозичень, виявлених у роботі системою StrikePlagiarism 12,23 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне):

Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту.

У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.

У роботі виявлено ознаки плагіату та/або наявність текстових маніпуляцій як спосіб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

К.е.н., професор, зав. кафедри ЕПВМ [підпис] О. Й. Лесько  
 К.е.н., доцент кафедри ЕПВМ [підпис] І. В. Причепя  
 Особа, відповідальна за перевірку, к.е.н., доцент [підпис] Л. О. Нікіфорова

З висновками експертної комісії ознайомлені:

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ [підпис] М. І. Небава

Здобувач [підпис] І. І. Двойнос

Додаток Б  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О. Й.  
«08» вересня 2025 р.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ**  
*на виконання магістерської кваліфікаційної роботи*  
*на тему:*  
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬО-КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ**  
**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДІОНА-ВЕСТА»**  
8-71.МКР.001.000.000 ТЗ

Керівник: к.е.н., професор кафедри  
ЕПВМ Небава М. І.  
«08» вересня 2025 р.

Виконавець: студент 2 курсу  
магістратури групи МІОУ- 24 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Двойносі. І.  
«08» вересня 2025 р.

## 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 313 по ВНТУ від « 24 » вересня 2025 р. та індивідуальне завдання на виконання магістерської роботи, затверджене протокол № 3 засідання кафедри ЕПВМ від « 08 » вересня 2025 р.

## 2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є розробка теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємств.

В межах зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- уточнити сутність, структуру та принципи категорії «внутрішньо-корпоративна система управління»;
- проаналізувати особливості та інновації у сфері внутрішньо-корпоративного управління підприємством;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання внутрішньо-корпоративної системи управління;
- навести загальну характеристику базового підприємства;
- здійснити аналіз організаційної структури базового підприємства;
- дослідити існуючі проблеми та недоліки у системі управління базового підприємства;
- провести обґрунтування вибору стратегії удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління;
- розробити науково обґрунтований комплекс заходів щодо удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємства;

➤ здійснити моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства та розрахунок комерційного ефекту після проведення комплексу заходів.

## 3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «Дюна-веста» за 2022-2024 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові монографії та наукові статті.

## 4. Методи дослідження та аналізу

Теоретико-методологічною основою проведеної роботи слугували положення сучасної економічної теорії у сфері внутрішньо-корпоративного менеджменту, а також принципи системного підходу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів – абстрагування та логічного узагальнення, порівняння, індукції й дедукції, аналізу та синтезу, – а також спеціальні методи. Зокрема, застосовано SWOT-модель та інструментарій статистичного аналізу, що охоплює дослідження динаміки, та інші методики кількісної оцінки.

## 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добр, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийняттого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження – теоретичні аспекти дослідження внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина – діагностика системи менеджменту ТОВ «Дюна-веста»: листопад 2025 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій – пропозиції удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-веста»: листопад 2025 р.

5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної частини МКР, формування висновків: листопад 2025 р.

## 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-веста».

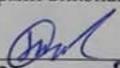
## 7. Вимоги до розробленої документації:

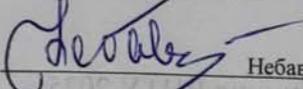
Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. Вінниця : 2016. 75 с.

## 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р. Попередній захист, захист перед ЕК. Початок розробки: 17 грудня 2025 р.

Граничний термін виконання: 03 грудня 2025 р.

Розробив:  Двойнос І. І.  
08 вересня 2025 р.

Науковий керівник:  Небава М. І.  
08 вересня 2025 р.

## ДОДАТОК В

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНЬО-  
КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ  
«ДЮНА-ВЕСТА»»**

Виконав: студент групи МП0У-24м  
Двойнос І.І.  
Керівник роботи:  
к.е.н., проф Небава М.І.

- **Метою магістрської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління на підприємстві ТОВ «Дюна-Веста».**
- **Об'єктом дослідження є внутрішньо-корпоративна система управління підприємством.**
- **Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством та шляхи її удосконалення.**
- **Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що вони становлять як науково-теоретичний, так і практичний інтерес для покращення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством. Сформульовані положення, пропозиції, рекомендації та висновки можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Дюна-Веста», та при дослідженні проблем внутрішньо-корпоративних систем управління підприємством.**
- **Наукова новизна отриманих результатів полягає у формуванні комплексу практичних рекомендацій щодо удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління, які базуються на поєднанні теоретичних положень і результатів аналізу конкретного підприємства.**
- **Апробація дослідження. Результати роботи апробовані на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)* 4 листопада 2025 року (Вінницький національний технічний університет) за результатами якої опубліковані тези: Небава М. І., Двойнос І. І. Удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємством 4 листопада 2025 року. Вінниця. 2025. [Електронний ресурс]. Режим Доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/2026/paper/viewFile/25943/21535>**

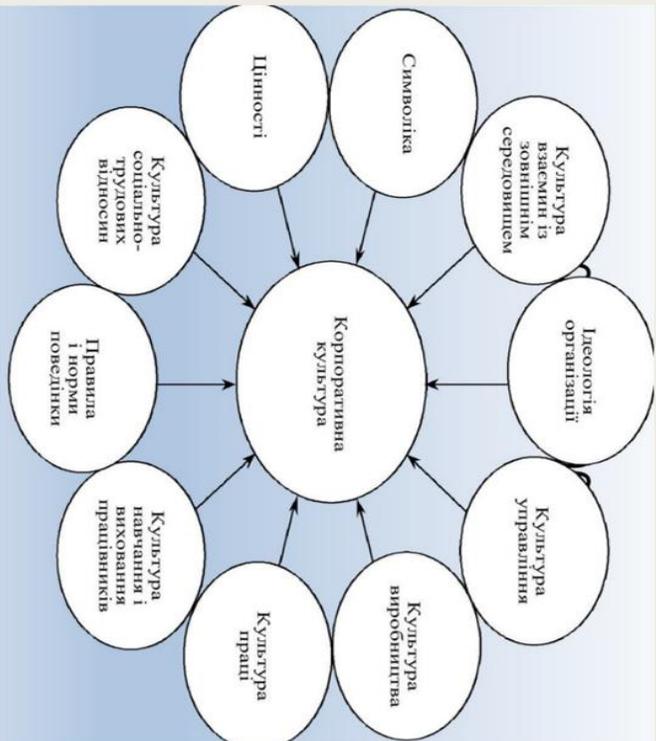
## В межах зазначеної мети були вирішені такі завдання

- Уточнено сутність, структуру та принципи категорії «внутрішньо-корпоративна система управління»;
- Проаналізовано особливості та інновації у сфері внутрішньо-корпоративного управління підприємством;
- Обґрунтовано методичні підходи до оцінювання внутрішньо-корпоративної системи управління;
- Наведено загальну характеристику базового підприємства;
- Зайснено аналіз організаційної структури базового підприємства;
- Досліджено існуючі проблеми та недоліки у системі управління базового підприємства;
- Проведено обґрунтування вибору стратегії удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління;
- Розроблено науково обґрунтований комплекс заходів щодо удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління підприємства;
- Зайснено моделювання очікуваних результатів діяльності підприємства та розрахунок комерційного ефекту після проведення комплексу заходів.

- Внутрішньо-корпоративна система управління підприємством - це комплекс процедур, норм і механізмів для здійснення регламентування взаємовідносин між власниками, управлінськими структурами та працівниками організації з метою забезпечення ефективного функціонування господарської системи.
- В корпоративних підприємствах окрім загальної системи управління, також створюється власна внутрішньо-корпоративна система управління, оскільки загальна система діє лише на основі законодавчих нормативно-правових актів і в їх межах. Зазвичай внутрішньо-корпоративна система формується на основі системи приписів, які мають форму певних документів, або, як їх часто називають, положень.

**Таким чином, внутрішньо-корпоративна система управління - це сукупність елементів законодавчо обов'язкових норм і специфічних розроблених приписів, притаманних для даної корпорації.**

Структура внутрішньо-корпоративної системи залежить від декількох чинників, таких як розміри підприємства та масштаби його завдань, фінансово-економічного стану корпорації, особливостей психологічного стану акціонерів та їхньої обізнаності у специфіці діяльності підприємства, форми управління підприємства.

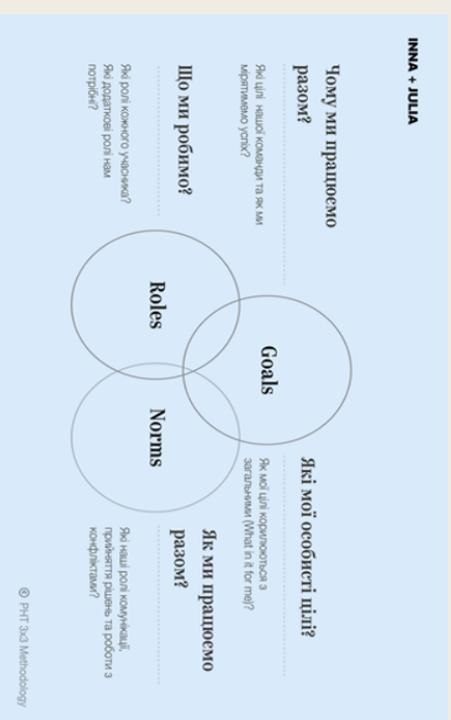


Також до структури відносять неформальні інститути та корпоративну культуру (етику, практику взаємодії між працівниками), оскільки вони є невід'ємною частиною організації, без них офіційні органи і процедури часто втрачають свою дієвість або змінюються лише номінально

Особливність передових внутрішньо-корпоративних систем полягає в тому, що вони базуються на принципах гнучкості та взаємопов'язаності.

У цьому контексті особливого значення набувають інновації, які є результатом управління в практичну діяльність продуктів розумової праці.

Наприклад Google запровадила модель «ВІДВІДНИХ КОМАНД», де співробітники мають високий ступінь автономії та самостійності в ухваленні рішень. Її головні принципи зображено на рисунку справа.



Amazon застосовує передові алгоритми прогнозуної аналітики у своїх логістичних ланцюгах, що дозволяє оперативну управляти величезними потоками товарів і ресурсів, мінімізуючи помилки та витрати.

Tesla створила інтегровану цифрову управлінську екосистему, де кожен етап від розробки до виробництва синхронізований в єдиному інформаційному середовищі, що забезпечує точність і швидкість ухвалення рішень.

# Загальна характеристика ТОВ «Дюна-Веста»

## Матриця SWOT-аналізу

|                                 |                      | Зовнішнє середовище  |  |
|---------------------------------|----------------------|--|--|
|                                 |                      | Сприятливі можливості (O)  | Загрози (T)  |
| Сильні сторони підприємства (S) |                      | - Великий досвід та хороша репутація.<br>- Різноманітність брендів (DUNA, ACCENT, FURIA).<br>- Висока якість продукції.<br>- Можливість розширення експорту. | - Підтримка держави (гранти, пільгове кредитування).<br>- Зростаючий попит на екологічні матеріали.<br>- Розвиток e-commerce та онлайн-продажів.   |
|                                 | Внутрішнє середовище | - Обмежена присутність на міжнародних ринках.<br>- Можливі технологічні обмеження.<br>- Висока конкуренція на внутрішньому ринку.                            | - Економічна нестабільність та інфляція.<br>- Коливання цін на сировину та логістику.<br>- Вплив міжнародних брендів та посилення конкуренції.<br>- Зміна споживчих уподобань.<br>- Внутрішньо-корпоративна система управління |
| Слабкі сторони підприємства (W) |                      |  |  |

## Фінансові показники

| Показник   | 2022 р.   | 2023 р.   | 2024 р.  | Відхилення                    |                                |
|--|-----------|-----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
|  |           |           |          | 2023 р. від 2022 р.           | 2024 р. від 2023 р.            |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн   | 258964    | 303907    | 282125   | абс. 44943<br>відн., % 17,35  | абс. -21782<br>відн., % -7,16  |
| Собівартість виготовлення продукції, тис грн     | 201304    | 199934    | 212559   | абс. -1307<br>відн., % -0,68  | абс. 12625<br>відн., % 6,31    |
| Чистий прибуток (збиток), тис грн                | 11464     | 52674     | 5151     | абс. 41210<br>відн., % 359,47 | абс. -47523<br>відн., % -90,22 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 358,00    | 342,00    | 332,00   | абс. -16<br>відн., % -4,46    | абс. -10<br>відн., % -2,92     |
| Продуктивність праці, тис грн / особу            | 723,36    | 888,61    | 849,77   | абс. 165,25<br>відн., % 22,84 | абс. -38,84<br>відн., % -4,37  |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис грн | 209647,00 | 259480,00 | 252266,5 | абс. 49833<br>відн., % 23,76  | абс. -7213,5<br>відн., % -2,77 |
| Фондовіддача, грн / грн                          | 1,23      | 1,17      | 1,11     | абс. -0,06<br>відн., % -4,87  | абс. -0,06<br>відн., % -4,87   |

Аналіз фінансових показників, організаційної структури та SWOT-матриці дозволив виявити наступні проблеми та недоліки у системі управління ТОВ «Дюна-Веста»:

- Недостатня динаміка комунікації між підрозділами, яка зумовлена лінійно-функціональною структурою підприємства.
- Зростання адміністративних витрат.
- Слабка дисципліна в управлінні розрахунків з клієнтами та запасів.
- Недостатній рівень прозорості в оцінці ефективності управління, зниження чисельності персоналу.
- Слабкий менеджмент фінансових та валютних ризиків.
- Слабка інтеграція стратегії розвитку у щоденне управління.
- Недостатній рівень адаптації до зовнішніх умов.

## Стратегія удосконалення

Враховуючи перелічені проблеми було прийнято стратегію удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста» за рахунок стандартизації управлінських процесів.

Відповідно до обраної стратегії стандартизації управлінських процесів для удосконалення внутрішньо-корпоративної системи управління ТОВ «Дюна-Веста» пропонується застосувати наступні рекомендації:

- Розробка та впровадження єдиних положень підприємства.
- Створення корпоративного кодексу управління, який визначатиме принципи взаємодії між підрозділами, права та зони їхньої відповідальності.
- Формування системи внутрішнього контролю для регулярного моніторингу виконання управлінських рішень.

Найважливішим пунктом запропонованих положень є пункт 3:

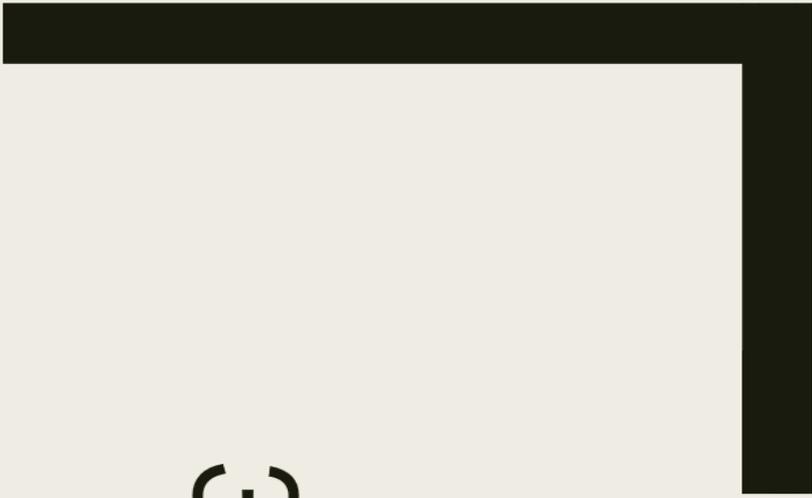
**Принципи прийняття управлінських рішень.**

- Усі стратегічні рішення ухвалюються колегіально на засіданнях дирекції.
- Оперативні рішення приймаються керівниками підрозділів у межах їхніх повноважень, визначених у посадових інструкціях.
- Рішення, що впливають на фінансові результати або кадрову політику, мають бути затверджені наказом директора.
- Забороняється одноосібне ухвалення рішень, що виходять за межі компетенції підрозділу.

Базуючись на даному пункті можна створити корпоративний кодекс управління, який задокументує відповідальність перед системою внутрішнього контролю, яка власне і є третім пунктом стратегії.

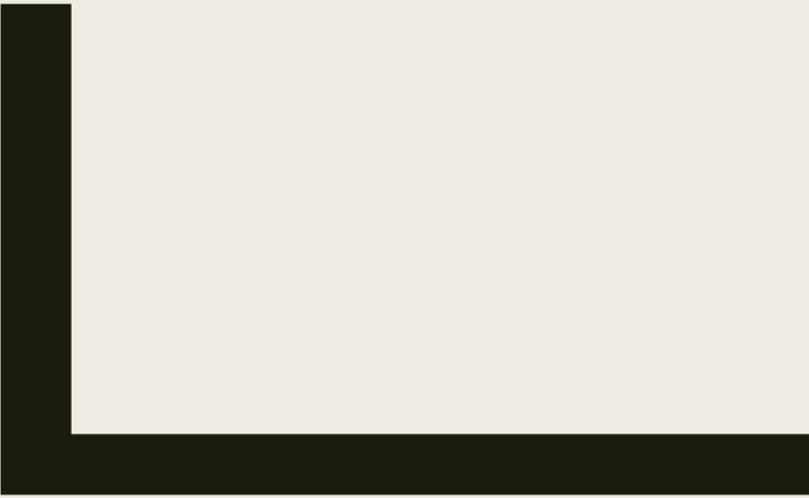
Створюється служба, яка повинна здійснювати регулярні перевірки у зоні своєї відповідальності та звітувати перед директором служби внутрішнього контролю та аудиту, який підпорядковується президенту.





АЧКУНО  
ЗА УБАГЛУ

---



## ДОДАТОК Г

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

|  |   |                           |                     |    |    |
|--|---|---------------------------|---------------------|----|----|
| Підприємство                               | Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста"  | Дата (рік, місяць, число) | 2025                | 01 | 01 |
| Територія                                  | ЛЬВІВСЬКА   | за ЄДРПОУ                 | 32285581            |    |    |
| Організаційно-правова форма господарювання | Товариство з обмеженою відповідальністю   | за КАТОТТГ 1              | UA46120130010071117 |    |    |
| Вид економічної діяльності                 | Виробництво панчішно-шкарпеткових виробів   | за КОПФГ                  | 240                 |    |    |
| Середня кількість працівників 2            | 332   | за КВЕД                   | 14.31               |    |    |
| Адреса, телефон                            | вулиця Б.Хмельницького, буд. 67, м. ШЕПТИЦЬКИЙ, Червоноградська, ШЕПТИЦЬКИЙ, ЛЬВІВСЬКА обл., 80100, Україна | 31777                     |                     |    |    |

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |
|---|
| V |
|---|

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В   | Код рядка    | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|--------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1   | 2            | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>   |              |                             |                            |
| Нематеріальні активи  | 1000         | -                           | -                          |
| первісна вартість   | 1001         | 709                         | 709                        |
| накопичена амортизація  | 1002         | 709                         | 709                        |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 1005         | 327                         | 380                        |
| Основні засоби  | 1010         | 146 726                     | 154 680                    |
| первісна вартість   | 1011         | 245 223                     | 259 310                    |
| знос  | 1012         | 98 497                      | 104 630                    |
| 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:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 22                          | 22                         |
| інші фінансові інвестиції   | 1035         | -                           | -                          |
| Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств                                     | 1036         | -                           | -                          |
| Довгострокова дебіторська заборгованість  | 1040         | -                           | -                          |
| Відстрочені податкові активи  | 1045         | 50                          | 28                         |
| Гудвіл  | 1050         | -                           | -                          |
| Відстрочені аквізичні витрати   | 1060         | -                           | -                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах   | 1065         | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи  | 1090         | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b>  | <b>147 125</b>              | <b>155 110</b>             |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |              |                             |                            |
| Запаси  | 1100         | 122 154                     | 103 655                    |
| виробничі запаси  | 1101         | 41 285                      | 28 316                     |
| незавершене виробництво   | 1102         | 2 043                       | 1 834                      |
| готова продукція  | 1103         | 77 998                      | 72 042                     |
| товари  | 1104         | 828                         | 1 463                      |
| Поточні біологічні активи   | 1110         | -                           | -                          |
| Депозити перестрахування  | 1115         | -                           | -                          |
| Векселі одержані  | 1120         | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги  | 1125         | 84 768                      | 112 003                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130         | 6 511                       | 23 489                     |
| з бюджетом  | 1135         | 57                          | 338                        |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1136         | 57                          | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів  | 1140         | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                    | 1145         | -                           | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість   | 1155         | 210                         | 7 842                      |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160         | -                           | -                          |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165         | 15 001                      | 8 622                      |
| готівка   | 1166         | 88                          | 45                         |
| рахунки в банках  | 1167         | 14 913                      | 8 577                      |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170         | 27                          | 38                         |
| Частка перестраховика у страхових резервах<br>у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань    | 1180<br>1181 | -<br>-                      | -<br>-                     |

|   |             |                |                |
|---|-------------|----------------|----------------|
| резервах збитків або резервах належних виплат                           | 1182        | -              | -              |
| резервах незароблених премій  | 1183        | -              | -              |
| інших страхових резервах  | 1184        | -              | -              |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 1 410          | 50             |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>230 138</b> | <b>256 037</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | -              | -              |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>377 263</b> | <b>411 147</b> |

| Пасив  | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1  | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400        | 125 000                     | 125 000                    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу  | 1401        | -                           | -                          |
| Капітал у дооцінках  | 1405        | -                           | -                          |
| Додатковий капітал   | 1410        | -                           | -                          |
| емісійний дохід  | 1411        | -                           | -                          |
| накопичені курсові різниці   | 1412        | -                           | -                          |
| Резервний капітал  | 1415        | 18 658                      | 18 658                     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 49 064                      | 53 370                     |
| Неоплачений капітал  | 1425        | ( - )                       | ( - )                      |
| Вилучений капітал  | 1430        | ( - )                       | ( - )                      |
| Інші резерви   | 1435        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | <b>192 722</b>              | <b>197 028</b>             |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500        | -                           | -                          |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505        | -                           | -                          |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 68 450                      | 92 123                     |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 380                         | 420                        |
| Довгострокові забезпечення   | 1520        | -                           | -                          |
| довгострокові забезпечення витрат персоналу  | 1521        | -                           | -                          |
| Цільове фінансування   | 1525        | -                           | 7 200                      |
| 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        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | <b>68 830</b>               | <b>99 743</b>              |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків   | 1600        | -                           | -                          |
| Векселі видані   | 1605        | -                           | -                          |
| Поточна кредиторська заборгованість за:  |             |                             |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями   | 1610        | -                           | -                          |
| товари, роботи, послуги  | 1615        | 15 216                      | 12 302                     |
| розрахунками з бюджетом  | 1620        | 4 235                       | 1 189                      |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        | 2 615                       | 694                        |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 592                         | 377                        |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 2 313                       | 1 351                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами   | 1635        | 2 616                       | 288                        |
| 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        | 135                         | 1 131                      |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665        | -                           | 10 770                     |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 90 604                      | 86 968                     |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | <b>115 711</b>              | <b>114 376</b>             |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | -                           | -                          |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду  | <b>1800</b> | -                           | -                          |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | <b>377 263</b>              | <b>411 147</b>             |

Керівник

Головний бухгалтер

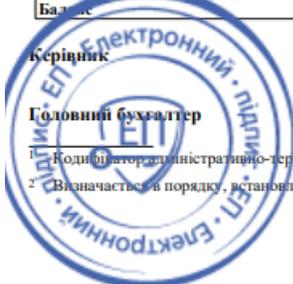
1. Кодифікатори адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ЕП-Вишневецький  
Сергій ІвановичЕП Івасів Зоряна  
Богданівна

Вишневецький Сергій Іванович

Івасів Зоряна Богданівна



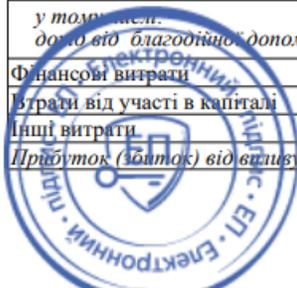
|              |  |  |          |    |    |
|--------------|--|--|----------|----|----|
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста"<br>(найменування) | Дата (рік, місяць, число)<br>за ЄДРПОУ | КОДИ     |    |    |
|              |  |  | 2025     | 01 | 01 |
|              |  |  | 32285581 |    |    |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за Рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття   | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1  | 2           | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                               | 2000        | 282 125           | 303 907                                 |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i>   | <i>2010</i> | -                 | -                                       |
| <i>премії підписані, валова сума</i>   | <i>2011</i> | -                 | -                                       |
| <i>премії, передані у перестраховання</i>  | <i>2012</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>  | <i>2013</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>                            | <i>2014</i> | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                 | 2050        | ( 212 559 )       | ( 199 934 )                             |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>   | <i>2070</i> | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>  |             |                   |   |
| прибуток   | 2090        | 69 566            | 103 973                                 |
| збиток   | 2095        | ( - )             | ( - )                                   |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>                       | <i>2105</i> | -                 | -                                       |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>                                    | <i>2110</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>   | <i>2111</i> | -                 | -                                       |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>                               | <i>2112</i> | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 21 083            | 16 934                                  |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2121</i> | -                 | -                                       |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>             |             |                   |   |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>   | <i>2122</i> | -                 | -                                       |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>                          | <i>2123</i> | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати  | 2130        | ( 20 267 )        | ( 16 387 )                              |
| Витрати на збут  | 2150        | ( 36 736 )        | ( 22 576 )                              |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( 6 260 )         | ( 3 721 )                               |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2181</i> | -                 | -                                       |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>           |             |                   |   |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | <i>2182</i> | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                      |             |                   |   |
| прибуток   | 2190        | 27 386            | 78 223                                  |
| збиток   | 2195        | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200        | -                 | -                                       |
| Інші фінансові доходи  | 2220        | -                 | -                                       |
| Інші доходи  | 2240        | -                 | 214                                     |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2241</i> | -                 | -                                       |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i>  |             |                   |   |
| Фінансові витрати  | 2250        | ( 20 830 )        | ( 13 987 )                              |
| Утрати від участі в капіталі   | 2255        | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрати   | 2270        | ( - )             | ( 214 )                                 |
| <i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>                             | <i>2275</i> | -                 | -                                       |



Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУ

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2024     | 12 | 31 |
| 32285581 |    |    |

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2024** р.

Форма №3 Код за ДКУД 1801004

| Стаття   | Код         | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1  | 2           | 3                 | 4                                       |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>                       |             |                   |   |
| Надходження від:   |             |                   |   |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                                  | 3000        | 303 877           | 382 715                                 |
| Повернення податків і зборів   | 3005        | 4                 | -                                       |
| у тому числі податку на додану вартість  | 3006        | -                 | -                                       |
| Цільового фінансування   | 3010        | 10 770            | -                                       |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                                    | 3011        | -                 | -                                       |
| Надходження авансів від покупців і замовників                                  | 3015        | 153               | 8 850                                   |
| Надходження від повернення авансів   | 3020        | 5 602             | -                                       |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках             | 3025        | 436               | 5                                       |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                            | 3035        | -                 | 1                                       |
| Надходження від операційної оренди   | 3040        | -                 | -                                       |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород                         | 3045        | -                 | -                                       |
| Надходження від страхових премій   | 3050        | -                 | -                                       |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                            | 3055        | -                 | -                                       |
| Інші надходження   | 3095        | 1 918             | 2 853                                   |
| Витрачання на оплату:  |             |                   |   |
| Товарів (робіт, послуг)  | 3100        | ( 248 610 )       | ( 324 522 )                             |
| Праці  | 3105        | ( 31 732 )        | ( 27 250 )                              |
| Відрахувань на соціальні заходи  | 3110        | ( 8 387 )         | ( 7 133 )                               |
| Зобов'язань з податків і зборів  | 3115        | ( 27 490 )        | ( 32 389 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток                         | 3116        | ( 3 745 )         | ( 9 747 )                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість                  | 3117        | ( 14 988 )        | ( 15 386 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів                     | 3118        | ( 8 757 )         | ( 7 256 )                               |
| Витрачання на оплату авансів   | 3135        | ( 8 235 )         | ( - )                                   |
| Витрачання на оплату повернення авансів  | 3140        | ( 1 055 )         | ( 3 907 )                               |
| Витрачання на оплату цільових внесків  | 3145        | ( 10 770 )        | ( - )                                   |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами                     | 3150        | ( - )             | ( - )                                   |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                                 | 3155        | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрачання  | 3190        | ( 3 401 )         | ( 2 741 )                               |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                            | <b>3195</b> | <b>-16 920</b>    | <b>-3 518</b>                           |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>                    |             |                   |   |
| Надходження від реалізації:  |             |                   |   |
| фінансових інвестицій  | 3200        | -                 | 214                                     |
| необоротних активів  | 3205        | -                 | -                                       |
| Надходження від отриманих:   |             |                   |   |
| відсотків  | 3215        | -                 | -                                       |
| дивідендів   | 3220        | -                 | -                                       |
| Надходження від деривативів  | 3225        | -                 | -                                       |
| Надходження від погашення позик  | 3230        | -                 | 500                                     |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235        | -                 | -                                       |
| Інші надходження   | 3250        | -                 | -                                       |

|   |             |            |            |
|---|-------------|------------|------------|
| Витрачання на придбання:<br>фінансових інвестицій                                 | 3255        | ( - )      | ( 35 )     |
| необоротних активів   | 3260        | ( - )      | ( - )      |
| Виплати за деривативами   | 3270        | ( - )      | ( - )      |
| Витрачання на надання позик   | 3275        | ( - )      | ( 500 )    |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та<br>іншої господарської одиниці | 3280        | -          | -          |
| Інші платежі  | 3290        | ( - )      | ( - )      |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                             | <b>3295</b> | -          | 179        |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                         |             |            |            |
| Надходження від:<br>Власного капіталу   | 3300        | -          | -          |
| Отримання позик   | 3305        | 45 002     | 76 990     |
| Надходження від продажу частки в дочірньому<br>підприємстві                       | 3310        | -          | -          |
| Інші надходження  | 3340        | 42 927     | 62 626     |
| Витрачання на:<br>Викуп власних акцій   | 3345        | ( - )      | ( - )      |
| Погашення позик   | 3350        | 21 328     | 67 142     |
| Сплату дивідендів   | 3355        | ( - )      | ( - )      |
| Витрачання на сплату відсотків  | 3360        | ( 5 810 )  | ( 2 347 )  |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової<br>оренди                        | 3365        | ( - )      | ( - )      |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому<br>підприємстві                       | 3370        | -          | -          |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у<br>дочірніх підприємствах        | 3375        | -          | -          |
| Інші платежі  | 3390        | ( 50 258 ) | ( 58 500 ) |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                                | <b>3395</b> | 10 533     | 11 627     |
| <b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>                               | <b>3400</b> | -6 387     | 8 288      |
| Залишок коштів на початок року  | 3405        | 15 001     | 6 704      |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                     | 3410        | 8          | 9          |
| Залишок коштів на кінець року   | 3415        | 8 622      | 15 001     |

Керівник

ЕП Вишневецький  
Сергій Іванович

Вишневецький Сергій Іванович

Головний бухгалтер

ЕП Івасів Зоряна  
Богданівна

Івасів Зоряна Богданівна



Підприємство **Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2025     | 01 | 01 |
| 32285581 |    |    |

**Звіт про власний капітал**  
за **Рік 2024** р.

Форма №4 Код за ДКУД **1801005**

| Стаття  | Код рядка   | Зареєстрований (пайовий) капітал | Капітал у дооцінках | Додатковий капітал | Резервний капітал | Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | Неоплачений капітал | Вилучений капітал | Всього  |
|---|-------------|----------------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---|---------------------|-------------------|---------|
| 1   | 2           | 3                                | 4                   | 5                  | 6                 | 7   | 8                   | 9                 | 10      |
| <b>Залишок на початок року</b>  | <b>4000</b> | 125 000                          | -                   | -                  | 18 658            | 49 064                                      | -                   | -                 | 192 722 |
| <b>Коригування:</b>   |             |                                  |                     |                    |                   |   |                     |                   |         |
| Зміна облікової політики  | 4005        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Виправлення помилок   | 4010        | -                                | -                   | -                  | -                 | (845)                                       | -                   | -                 | (845)   |
| Інші зміни  | 4090        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| <b>Скоригований залишок на початок року</b>                           | <b>4095</b> | 125 000                          | -                   | -                  | 18 658            | 48 219                                      | -                   | -                 | 191 877 |
| <b>Чистий прибуток (збиток) за звітний період</b>                     | <b>4100</b> | -                                | -                   | -                  | -                 | 5 151                                       | -                   | -                 | 5 151   |
| <b>Інший сукупний дохід за звітний період</b>                         | <b>4110</b> | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                 | 4111        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                             | 4112        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Накопичені курсові різниці  | 4113        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих і спільних підприємств    | 4114        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Інший сукупний дохід  | 4116        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| <b>Розподіл прибутку:</b>   |             |                                  |                     |                    |                   |   |                     |                   |         |
| Виплати власникам (дивіденди)   | 4200        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Спрямування прибутку до зареєстрованого капіталу                      | 4205        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Відрахування до резервного капіталу                                   | 4210        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства | 4215        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |
| Сума чистого прибутку, на створення спеціальних (цільових) фондів     | 4220        | -                                | -                   | -                  | -                 | -   | -                   | -                 | -       |



| 1  | 2           | 3       | 4 | 5 | 6      | 7      | 8 | 9 | 10      |
|--|-------------|---------|---|---|--------|--------|---|---|---------|
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення                      | 4225        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| <b>Внески учасників:</b>   |             |         |   |   |        |        |   |   |         |
| Внески до капіталу   | 4240        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Погашення заборгованості з капіталу                                  | 4245        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| <b>Вилучення капіталу:</b>   |             |         |   |   |        |        |   |   |         |
| Викуп акцій (часток)   | 4260        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Перепродаж викуплених акцій (часток)                                 | 4265        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Анулювання викуплених акцій (часток)                                 | 4270        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Вилучення частки в капіталі  | 4275        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Зменшення номінальної вартості акцій                                 | 4280        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Інші зміни в капіталі  | 4290        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві | 4291        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| <b>Разом змін у капіталі</b>   | <b>4295</b> |         |   |   |        | 5 151  |   |   | 5 151   |
| <b>Залишок на кінець року</b>  | <b>4300</b> | 125 000 | - | - | 18 658 | 53 370 | - | - | 197 028 |

Керівник

Головний бухгалтер



*ЕП Вишневський  
Сергій Іванович*

*ЕП Івасів Зоряна  
Богданівна*

Вишневський Сергій Іванович

Івасів Зоряна Богданівна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста"  
Територія ЛЬВІВСЬКА  
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю  
Вид економічної діяльності Виробництво гачків-шарпеткових виробів  
Середня кількість працівників 2 342  
Адреса, телефон вулиця Б.Хмельницького, буд. 67, м. ЧЕРВОНОГРАД, ЛЬВІВСЬКА обл., 80100 31777  
Станція виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2),  
прошові позначки якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ  
за КАТОГТГ 1  
за КОСФП  
за КВЕД

| КОДИ                |    |    |
|---------------------|----|----|
| 2024                | 01 | 01 |
| 32285581            |    |    |
| UA46120130010071117 |    |    |
| 240                 |    |    |
| 14.31               |    |    |

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

| А К Т И В  | Код<br>рядка | На початок       | На кінець        |
|--|--------------|------------------|------------------|
|  |              | звітного періоду | звітного періоду |
| 1  | 2            | 3                | 4                |
| <b>I. Необоротні активи</b>  |              |                  |                  |
| Нематеріальні активи   | 1000         | -                | -                |
| первісна вартість  | 1001         | 711              | 709              |
| накопичена амортизація   | 1002         | 711              | 709              |
| Резервовані капітальні інвестиції  | 1005         | 5 756            | 327              |
| Основні засоби   | 1010         | 124 117          | 146 726          |
| первісна вартість  | 1011         | 217 864          | 245 223          |
| знос   | 1012         | 93 747           | 98 497           |
| 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:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 201              | 22               |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | -                | -                |
| довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         | -                | -                |
| довгострокові податкові активи   | 1045         | -                | 50               |
| Учасні   | 1050         | -                | -                |
| довгострокові позиційні витрати  | 1060         | -                | -                |
| витрати на оплату у центральзованих страхових резервних фондах   | 1065         | -                | -                |
| інші необоротні активи   | 1090         | -                | -                |
| Усього за розділом I   | 1095         | 130 074          | 147 125          |
| <b>II. Оборотні активи</b>   |              |                  |                  |
| Запаси   | 1100         | 67 615           | 122 154          |
| виробничі запаси   | 1101         | 28 132           | 41 285           |
| незакінчене виробництво  | 1102         | 2 439            | 2 043            |
| готова продукція   | 1103         | 36 278           | 77 998           |
| товари   | 1104         | 766              | 828              |
| готові біологічні активи   | 1110         | -                | -                |
| зобов'язання перестраховуваних   | 1115         | -                | -                |
| зобов'язання оферанти  | 1120         | -                | -                |
| дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги   | 1125         | 101 041          | 84 768           |
| дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за висхідними авансами                                      | 1130         | -                | 6 511            |
| за висхідними авансами   | 1135         | -                | 57               |
| за бюджетом  | 1136         | -                | 57               |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1140         | -                | -                |
| дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів   | 1145         | -                | -                |
| дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                       | 1155         | 9 785            | 210              |
| інші поточні дебіторська заборгованість  | 1160         | -                | -                |
| гроші та їх еквіваленти  | 1165         | 6 704            | 15 001           |
| готівка  | 1166         | 13               | 88               |
| расходи в банках   | 1167         | 6 691            | 14 913           |
| витрати майбутніх періодів   | 1170         | 20               | 27               |
| частка перестрахованих у страхових резервах  | 1180         | -                | -                |
| у тому числі в:  |              |                  |                  |
| резервах довгострокових зобов'язань  | 1181         | -                | -                |
| резервах збитків або резервах виконаних витрат   | 1182         | -                | -                |
| резервах незароблених премій   | 1183         | -                | -                |

|   |             |                |                |
|---|-------------|----------------|----------------|
| інших страхових резервах  | 1184        | -              | -              |
| Інші оборотні активи  | 1190        | 239            | 1 410          |
| Усього за розділом II   | 1195        | 185 404        | 230 138        |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | 1200        | -              | -              |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>315 478</b> | <b>377 263</b> |

| Пасив  | Код<br>розрах. | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду |
|--|----------------|-------------------------------|------------------------------|
| I  | 2              | 3                             | 4                            |
| <b>I. Власний капітал</b>  |                |                               |                              |
| Зареєстрований (пайовий) капітал   | 1400           | 125 000                       | 125 000                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу  | 1401           | -                             | -                            |
| Капітал у дооцінках  | 1405           | -                             | -                            |
| Додатковий капітал   | 1410           | -                             | -                            |
| емісійний дохід  | 1411           | -                             | -                            |
| накопичені курсові різниці   | 1412           | -                             | -                            |
| Резервний капітал  | 1415           | 18 658                        | 18 658                       |
| Нерозподілений прибуток (непокрита збиток)   | 1420           | (3 610)                       | 49 064                       |
| Неоплачений капітал  | 1425           | ( - )                         | ( - )                        |
| Вилучений капітал  | 1430           | ( - )                         | ( - )                        |
| Інші резерви   | 1435           | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b>    | <b>140 048</b>                | <b>192 722</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |                |                               |                              |
| Відстрочені податкові зобов'язання   | 1500           | -                             | -                            |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505           | -                             | -                            |
| Довгострокові кредити банків   | 1510           | 58 602                        | 68 450                       |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515           | 365                           | 380                          |
| 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 налізаних витрат   | 1532           | -                             | -                            |
| резерв незароблених премій   | 1533           | -                             | -                            |
| інші страхові резерви  | 1534           | -                             | -                            |
| Інвестиційні контракти   | 1535           | -                             | -                            |
| Привілейний фонд   | 1540           | -                             | -                            |
| Резерв на виплату джек-поту  | 1545           | -                             | -                            |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b>    | <b>58 967</b>                 | <b>68 830</b>                |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |                |                               |                              |
| Короткострокові кредити банків   | 1600           | -                             | -                            |
| Векселі видані   | 1605           | -                             | -                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями                                    | 1610           | -                             | -                            |
| товари, роботи, послуги  | 1615           | 22 553                        | 15 216                       |
| розрахунками з бюджетом  | 1620           | 4 398                         | 4 235                        |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621           | 655                           | 2 615                        |
| розрахунками зі страховими   | 1625           | 555                           | 392                          |
| розрахунками з оплати праці  | 1630           | 2 194                         | 2 313                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами   | 1635           | -                             | 2 616                        |
| 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           | 483                           | 135                          |
| Доходи майбутніх періодів  | 1665           | -                             | -                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків   | 1670           | -                             | -                            |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690           | 86 280                        | 90 604                       |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b>    | <b>116 463</b>                | <b>115 711</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> |                |                               |                              |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду  | 1800           | -                             | -                            |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b>    | <b>315 478</b>                | <b>377 263</b>               |

Керівник

Вишневський Сергій Іванович

Головний бухгалтер

Івасів Зоряна Богданівна

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста" Дата (рік, місяць, число) 2024 01 01  
(найменування) за ЄДРПОУ 32285581

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття   | Код<br>ряка | За звітний<br>період | За аналогічний<br>період<br>попереднього<br>року |
|--|-------------|----------------------|--|
| 1  | 2           | 3                    | 4  |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                               | 2000        | 303 907              | 258 964  |
| <i>Чисті зароблені страхові премії</i>   | <i>2010</i> | -                    | -  |
| <i>премії підписані, валова сума</i>   | <i>2011</i> | -                    | -  |
| <i>премії, передані у перестрахування</i>  | <i>2012</i> | -                    | -  |
| <i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>  | <i>2013</i> | -                    | -  |
| <i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>                            | <i>2014</i> | -                    | -  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                                 | 2050        | ( 199 934 )          | ( 201 304 )                                      |
| <i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>   | <i>2070</i> | -                    | -  |
| <b>Валовий:</b>  |             |                      |  |
| прибуток   | 2090        | 103 973              | 57 660   |
| збиток   | 2095        | ( - )                | ( - )  |
| <i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>                       | <i>2105</i> | -                    | -  |
| <i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>                                    | <i>2110</i> | -                    | -  |
| <i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>   | <i>2111</i> | -                    | -  |
| <i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>                               | <i>2112</i> | -                    | -  |
| Інші операційні доходи   | 2120        | 16 934               | 6 623  |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2121</i> | -                    | -  |
| <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>             |             |                      |  |
| <i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>   | <i>2122</i> | -                    | -  |
| <i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>                          | <i>2123</i> | -                    | -  |
| Адміністративні витрати  | 2130        | ( 16 387 )           | ( 13 428 )                                       |
| Витрати на збут  | 2150        | ( 22 576 )           | ( 16 652 )                                       |
| Інші операційні витрати  | 2180        | ( 3 721 )            | ( 11 443 )                                       |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2181</i> | -                    | -  |
| <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>           |             |                      |  |
| <i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i> | <i>2182</i> | -                    | -  |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                      |             |                      |  |
| прибуток   | 2190        | 78 223               | 22 760   |
| збиток   | 2195        | ( - )                | ( - )  |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200        | -                    | -  |
| Інші фінансові доходи  | 2220        | -                    | -  |
| Інші доходи  | 2240        | 214                  | -  |
| <i>у тому числі:</i>   | <i>2241</i> | -                    | -  |
| <i>дохід від благодійної допомоги</i>  |             |                      |  |
| Фінансові витрати  | 2250        | ( 13 987 )           | ( 8 102 )  |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255        | ( - )                | ( - )  |
| Інші витрати   | 2270        | ( 214 )              | ( - )  |
| <i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>                             | <i>2275</i> | -                    | -  |

Продовження додатка

| Фінансовий результат до оподаткування:                          |      |          |         |
|---|------|----------|---------|
| прибуток  | 2290 | 64 236   | 14 658  |
| збиток  | 2295 | ( - )    | ( - )   |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (11 562) | (3 194) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -        | -       |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |          |         |
| прибуток  | 2350 | 52 674   | 11 464  |
| збиток  | 2355 | ( - )    | ( - )   |

### II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття  | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1   | 2         | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | -                 | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      | -                 | -                                       |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід  | 2445      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | -                 | -                                       |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | -                 | -                                       |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | -                 | -                                       |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 52 674            | 11 464                                  |

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті                     | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1                                | 2         | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500      | 167 178           | 134 230                                 |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 33 501            | 22 468                                  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 6 588             | 4 756                                   |
| Амортизація                      | 2515      | 6 475             | 4 321                                   |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 45 738            | 43 872                                  |
| Разом                            | 2550      | 259 480           | 209 647                                 |

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті   | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1  | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | -                 | -                                       |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | -                 | -                                       |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | -                 | -                                       |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | -                 | -                                       |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |

Керівник

Головний бухгалтер



Вишневський Сергій Іванович

Івасів Зоряна Богданівна

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Дюна-Веста"  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за СДР/ПОУ

| КОДИ     |    |    |
|----------|----|----|
| 2023     | 12 | 31 |
| 32285581 |    |    |

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**  
за **Рік 2023** р.

Форма №3 Код за ДКУД **1801004**

| Стаття   | Код         | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-------------|-------------------|---|
| 1  | 2           | 3                 | 4                                       |
| <b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>                       |             |                   |   |
| Надходження від:   |             |                   |   |
| Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                                  | 3000        | 382 715           | 290 391                                 |
| Повернення податків і зборів   | 3005        | -                 | -                                       |
| у тому числі податку на додану вартість  | 3006        | -                 | -                                       |
| Цільового фінансування   | 3010        | -                 | -                                       |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                                    | 3011        | -                 | -                                       |
| Надходження авансів від покупців і замовників                                  | 3015        | 8 850             | -                                       |
| Надходження від повернення авансів   | 3020        | -                 | 113                                     |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках             | 3025        | 5                 | -                                       |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)                            | 3035        | 1                 | -                                       |
| Надходження від операційної оренди   | 3040        | -                 | -                                       |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород                         | 3045        | -                 | -                                       |
| Надходження від страхових премій   | 3050        | -                 | -                                       |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                            | 3055        | -                 | -                                       |
| Інші надходження   | 3095        | 2 853             | 1 324                                   |
| Витрачання на оплату:  |             |                   |   |
| Товарів (робіт, послуг)  | 3100        | ( 324 522 )       | ( 227 547 )                             |
| Праці  | 3105        | ( 27 250 )        | ( 18 742 )                              |
| Відрахувань на соціальні заходи  | 3110        | ( 7 133 )         | ( 5 040 )                               |
| Зобов'язань з податків і зборів  | 3115        | ( 32 389 )        | ( 23 318 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток                         | 3116        | ( 9 747 )         | ( 2 675 )                               |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість                  | 3117        | ( 15 386 )        | ( 15 749 )                              |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів                     | 3118        | ( 7 256 )         | ( 4 894 )                               |
| Витрачання на оплату авансів   | 3135        | ( - )             | ( - )                                   |
| Витрачання на оплату повернення авансів  | 3140        | ( 3 907 )         | ( - )                                   |
| Витрачання на оплату цільових внесків  | 3145        | ( - )             | ( - )                                   |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами                     | 3150        | ( - )             | ( - )                                   |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                                 | 3155        | ( - )             | ( - )                                   |
| Інші витрачання  | 3190        | ( 2 741 )         | ( 1 721 )                               |
| <b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>                            | <b>3195</b> | <b>-3 518</b>     | <b>15 460</b>                           |
| <b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>                    |             |                   |   |
| Надходження від реалізації:  |             |                   |   |
| фінансових інвестицій  | 3200        | 214               | -                                       |
| необоротних активів  | 3205        | -                 | -                                       |
| Надходження від отриманих:   |             |                   |   |
| відсотків  | 3215        | -                 | -                                       |
| дивідендів   | 3220        | -                 | -                                       |
| Надходження від деривативів  | 3225        | -                 | -                                       |
| Надходження від погашення позик  | 3230        | 500               | -                                       |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235        | -                 | -                                       |
| Інші надходження   | 3250        | -                 | -                                       |

|   |             |               |               |
|---|-------------|---------------|---------------|
| Витрачання на придбання:<br>фінансових інвестицій                                 | 3255        | ( 35 )        | ( -           |
| необоротних активів   | 3260        | ( - )         | ( -           |
| Виплати за деривативами   | 3270        | ( - )         | ( -           |
| Витрачання на надання позик   | 3275        | ( 500 )       | ( -           |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та<br>іншої господарської одиниці | 3280        | ( - )         | ( -           |
| Інші платежі  | 3290        | ( - )         | ( -           |
| <b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>                             | <b>3295</b> | <b>179</b>    | <b>-</b>      |
| <b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>                         |             |               |               |
| Находження від:   |             |               |               |
| Власного капіталу   | 3300        | -             | -             |
| Отримання позик   | 3305        | 76 990        | 27 590        |
| Находження від продажу частки в дочірньому<br>підприємстві                        | 3310        | -             | -             |
| Інші надходження  | 3340        | 62 626        | -             |
| Витрачання на:  |             |               |               |
| Викуп власних акцій   | 3345        | ( - )         | ( -           |
| Погашення позик   | 3350        | 67 142        | 33 216        |
| Сплату дивідендів   | 3355        | ( - )         | ( -           |
| Витрачання на сплату відсотків  | 3360        | ( 2 347 )     | ( 3 628       |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової<br>оренди                        | 3365        | ( - )         | ( 238         |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому<br>підприємстві                       | 3370        | ( - )         | ( -           |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у<br>дочірніх підприємствах        | 3375        | ( - )         | ( -           |
| Інші платежі  | 3390        | ( 58 500 )    | ( -           |
| <b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>                                | <b>3395</b> | <b>11 627</b> | <b>-9 492</b> |
| <b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>                               | <b>3400</b> | <b>8 288</b>  | <b>5 968</b>  |
| Залишок коштів на початок року  | 3405        | 6 704         | 686           |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                                     | 3410        | 9             | 50            |
| Залишок коштів на кінець року   | 3415        | 15 001        | 6 704         |

Керівник

Вишневецький Сергій Іванович

Головний бухгалтер

Івасів Зоряна Богданівна





| 1  | 2           | 3       | 4 | 5 | 6      | 7      | 8 | 9 | 10      |
|--|-------------|---------|---|---|--------|--------|---|---|---------|
| Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення                      | 4225        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| <b>Внески учасників:</b><br>Внески до капіталу                       | 4240        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Погашення заборгованості з капіталу                                  | 4245        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| <b>Вилучення капіталу:</b><br>Викуп акцій (часток)                   | 4260        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Перепродаж викуплених акцій (часток)                                 | 4265        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Анулювання викуплених акцій (часток)                                 | 4270        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Вилучення частки в капіталі  | 4275        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Зменшення номінальної вартості акцій                                 | 4280        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Інші зміни в капіталі  | 4290        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві | 4291        | -       | - | - | -      | -      | - | - | -       |
| <b>Разом змін у капіталі</b>   | <b>4295</b> | -       | - | - | -      | 52 674 | - | - | 52 674  |
| <b>Залишок на кінець року</b>  | <b>4300</b> | 125 000 | - | - | 18 658 | 49 064 | - | - | 192 722 |

Керівник

Вишневський Сергій Іванович

Головний бухгалтер

Івасів Зоряна Богданівна

