

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут** Навчально-науковий інститут економіки і управління  
**Кафедра** економіки і права

«До захисту в ЕК»  
Директор інституту  
\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

«До захисту допущено»  
В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Юлія ЛЕВЧЕНКО  
(підпис)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 051 «Економіка»  
освітньо-професійної програми «Економіка підприємства»  
на тему: «Оцінка ефективності підприємства за допомогою збалансованої системи показників»

Виконав здобувач 2 курсу групи 1М  
Гулько Сергій Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник: Рябенко Володимир Володимирович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Консультанти \_\_\_\_\_  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент: Кулинич Юрій Михайлович  
(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач (-ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав (-ла) і не одержував (-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра Економіки і права

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 051 «Економіка»

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»

(назва)

## ЗАТВЕРДЖУЮ

**В.о. завідувача кафедри економіки і права**

Левченко Ю.Г.

«08» вересня 2025 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Гунька Сергія Володимировича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Оцінка ефективності підприємства за допомогою збалансованої системи показників.

керівник роботи: Рябенко Володимир Володимирович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і права затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» вересня 2025 року № 643-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 05.12.2025 року

3. Вихідні дані до роботи: посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, законодавчі та нормативні акти України, монографії, фінансова та статистична звітність за 2022-2024 роки ТАС EVOTEK, мережа Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ. Розділ I. Сутність збалансованої системи показників та її роль в оцінці ефективності діяльності підприємства. 1.1. Теоретичні основи оцінки ефективності діяльності підприємства; 1.2. Сутність та методологія збалансованої системи показників; 1.3. Аналіз та характеристика ефективності діяльності підприємства через збалансовану систему показників. Розділ II. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТАС EVOTEK. 2.1. Загальна характеристика діяльності ТАС EVOTEK. 2.2. Аналіз використання ресурсів підприємства ТАС EVOTEK; 1.3. Оцінка фінансового стану підприємства ТАС EVOTEK. Розділ III. Визначення збалансованої системи показників на ТАС EVOTEK та оцінка ефективності його діяльності по ЗСП» 3.1. Збалансована система показників на ТАС EVOTEK» 3.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства по ЗСП. 3.3. Напрями вдосконалення системи управління на основі ЗСП. Розділ IV. Напрямки підвищення ефективності підприємства «ТАС EVOTEK». 4.1. Підвищення ефективності «ТАС EVOTEK» за рахунок зміни сировинної бази. 4.2. Підвищення ефективності діяльності «ТАС EVOTEK» за рахунок впровадження виробничої лінії FX-Think Laboratory – виробництво гравірованих друкарських валів. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу. Робота містить 55 таблиць, 12 рисунків.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 08 вересня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.10.2025 р	виконано
2	Написання розділу 1	17.10.2025 р	виконано
3	Робота над розділом 2, 3	12.11.2025 р	виконано
4	Підготовка розділу 4	20.11.2025 р	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	до 02.12.2025 р	виконано
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи	02.11.2025 р	виконано
7	Проходження перевірки на антиплагіат	до 05.12.2025 р	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	до 05.12.2025 р	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	до 10.12.2025 р.	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	18.12.2025р	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)Гуцько С.В.  
(прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)Рябенко В.В.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Гулько С.В. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 051 «Економіка», освітньо-професійної програми «Економіка підприємства» Національний університет харчових технологій, Київ, 2025 рік.

Магістерська робота виконана на тему: «Оцінка ефективності підприємства за допомогою збалансованої системи показників» складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаної літератури.

В першому розділі роботи досліджено сутність збалансованої системи показників та її методологію, розглянуто теоретичні засади ефективності діяльності підприємства, основні фінансові показники, та які є напрями підвищення ефективності через систему збалансованих показників.

Другий розділ містить аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТАС Евотек», охарактеризовано діяльність досліджуваного підприємства, проведено аналіз його основних техніко-економічних показників та використання ресурсів підприємства, оцінено фінансовий стан досліджуваного підприємства.

У третьому розділі визначено збалансовану систему показників діяльності ТОВ «ТАС Евотек» та проведено аналіз ефективності діяльності підприємства через систему цих показників.

У четвертому розділі запропоновано заходи підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства, зокрема, запропоновано змінити сировинну базу, а саме фарби, що використовуються у виготовленні продукції, та впровадження виробничої лінії FX-Think Laboratory – виробництво гравірованих друкарських валів.

*Ключові слова:* ефективність, збалансована система показників, підприємство, результати діяльності.

## ABSTRACT

Hunko S.V. Master's Thesis for obtaining the educational degree "Master" in specialty 051 "Economics", educational and professional program "Enterprise Economics" National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The Master's thesis entitled "Assessment of Enterprise Efficiency Using the Balanced Scorecard" consists of: an introduction, four chapters, conclusions, and a list of references.

The first chapter explores the essence of the balanced scorecard and its methodology, examines the theoretical foundations of enterprise performance efficiency, the main financial indicators, and identifies the key directions for improving efficiency through the application of the balanced scorecard system.

The second chapter presents an analysis of the financial and economic performance of LLC «TAS EVOTEK». It provides a characterization of the enterprise's activities, analyzes its technical and economic indicators, resource utilization, and evaluates the financial position of the company.

The third chapter defines the balanced scorecard system for LLC «TAS EVOTEK» and analyzes the enterprise's performance using this system of indicators.

The fourth chapter proposes measures to improve the efficiency of the enterprise. In particular, it suggests changing the raw material base — specifically, the types of inks used in production — and implementing the FX-Think Laboratory production line for the manufacture of engraved printing cylinders.

*Keywords:* efficiency, balanced scorecard, enterprise, performance results.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>Розділ 1. СУТНІСТЬ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТА ЇЇ РОЛЬ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	11
1.1. Теоретичні основи оцінки ефективності діяльності підприємства.....	11
1.2. Сутність та методологія збалансованої системи показників .....	19
1.3. Аналіз та характеристика ефективності діяльності підприємства через збалансовану систему показників.....	26
Висновки до розділу I.....	35
<b>Розділ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»</b> .....	37
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» .....	37
2.2. Аналіз використання ресурсів підприємства .....	47
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства ТОВ «ТАС ЕВОТЕК».....	54
4 Висновки до розділу II.....	71
<b>Розділ III. ВИЗНАЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ НА ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ ПО ЗСП</b> .....	73
3.1. Аналіз збалансованої системи показників на ТОВ «ТАС ЕВОТЕК».....	73
3.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства по збалансованій системі показників.....	80
3.3. Напрями вдосконалення системи управління на основі ЗСП.....	93
Висновки до розділу III.....	98
<b>Розділ IV. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»</b> .....	100
4.1. Підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» за рахунок зміни сировинної бази.....	100
4.2. Підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» за рахунок впровадження виробничої лінії FX-Think Laboratory – виробництво гравірованих друкарських валів.....	113
4.3. Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК».....	125
Висновки до розділу IV.....	131
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	134
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	138
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, зростанням конкуренції та необхідністю швидко адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх факторів. За таких умов особливої ваги набуває питання формування ефективної системи управління ресурсами підприємства з метою забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних і оперативних цілей. Традиційно діяльність підприємств оцінювалася переважно за фінансовими показниками — прибутком, рентабельністю, вартістю капіталу, ціною акцій тощо. Однак лише фінансових індикаторів недостатньо для комплексного розуміння причин відхилень від запланованих результатів, визначення факторів впливу на ефективність діяльності та своєчасного виявлення проблем у функціонуванні підприємства.

Глобальні тенденції розвитку менеджменту засвідчують, що для підвищення ефективності управління необхідним є поєднання фінансових та нефінансових показників, які дозволяють врахувати такі важливі аспекти діяльності, як рівень інноваційного розвитку, якість обслуговування клієнтів, організаційні бізнес-процеси, компетентність персоналу та соціальна відповідальність підприємства. Саме такі виклики стали підґрунтям для появи концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонованої Р. Капланом і Д. Нортеном. BSC стала важливим інструментом стратегічного управління, який дозволяє трансформувати місію та стратегічні цілі підприємства у конкретні заходи та показники, що забезпечують узгодженість дій на всіх рівнях організації та підвищують прозорість оцінювання результатів.

Питання розроблення та впровадження збалансованої системи показників привернуло значну увагу іноземних і вітчизняних дослідників. Так, вагомий внесок у вивчення проблематики оцінки ефективності діяльності підприємств і побудови систем управління на основі BSC зробили такі вітчизняні і зарубіжні науковці, як Р. Каплан, Д. Нортеном Т.С. Гайдучок,

О.М. Дмитренко, О.В. Воскобоева, О.С. Ромащенко, В.М. Малахова, Т.Г. Пахомова, І.В. Храмцова та ряд інших. Їхні праці спрямовані на визначення переваг, особливостей формування та практичних аспектів використання збалансованої системи показників у діяльності підприємств різних галузей.

Для українських підприємств упровадження BSC є надзвичайно важливим, адже запровадження комплексного підходу до оцінки ефективності дозволяє підвищити конкурентоспроможність, підсилити стратегічну орієнтованість управлінських рішень, забезпечити ефективний контроль за реалізацією цілей, а також своєчасно виявляти та попереджати можливі відхилення у діяльності. Саме тому дослідження оцінки ефективності підприємства за допомогою збалансованої системи показників є надзвичайно актуальним, адже спрямоване на формування інструментарію, який сприятиме підвищенню результативності управління, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємств в умовах мінливої економічної ситуації.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних аспектів системи збалансованих показників: походження та основна концепція системи, основна ідея та методологія впровадження як на закордонних підприємствах так і у вітчизняному бізнес-середовищі, переваги системи та її обмеження.

Відповідно до поставленої мети **основними завданнями** кваліфікаційної роботи є такі:

- дослідження сутності системи збалансованих показників;
- розкрити сутність та методологію системи, які завдання вирішуються завдяки впровадженню системи на підприємстві;
- аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «ТАС Евотек» та видів його виробничо-господарської діяльності;
- виявити основні існуючі показники, що аналізують ефективність діяльності на підприємстві ТОВ «ТАС Евотек» та оцінити їх з точки зору повноти охоплення всіх сфер діяльності підприємства;

- проаналізувати ключові фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «ТАС Евотек» та здійснити оцінку фінансового стану підприємства;
- провести оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на існуючу систему показників, виявити і запропонувати нові показники оцінки ефективності та результативності діяльності підприємства;
- проаналізувати стратегічні цілі підприємства, оцінити ефективність їх досягнення за допомогою системи збалансованих показників;
- визначити та обґрунтувати напрямки підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»;
- проаналізувати ефективність впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК».

**Об’єктом дослідження** є система показників оцінки діяльності підприємства ТОВ «ТАС Евотек».

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та практичних аспектів щодо формування та обґрунтування системи збалансованих показників оцінки діяльності підприємства ТОВ «ТАС Евотек».

**Методи дослідження використані в роботі.** Для досягнення поставленої мети та виконання завдань були використані наступні методи дослідження: метод аналізу і синтезу, системно-аналітичний підхід, графічні методи у висвітленні фінансового стану підприємства, статистично-економічний метод.

За результатами виконання роботи вдалося досягти таких нових наукових результатів:

- виявлено основні стратегічні цілі підприємства, та оцінено їх впровадження за допомогою системи збалансованих показників;
- запропоновано нові показники оцінки ефективності діяльності задля глибшого аналізу та вирішення системних проблем, що виникають в процесі діяльності ТОВ «ТАС Евотек».

**Практична значущість отриманих результатів** полягає в більш точному формуванні стратегічних цілей підприємства, своєчасному виявленні

системних проблем та ефективному пошуку рішень, завдяки впровадженню системи збалансованих показників та більш якісній оцінці діяльності підприємства в цілому.

**Інформаційну базу роботи** склали фінансова звітність досліджуваного підприємства, а також наукові статті, методичні матеріали, навчальна література та аналітичні огляди по темі впровадження системи збалансованих показників.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, додатків і списку використаної літератури. Текстова частина викладена на 149 сторінках комп'ютерного тексту і містить 12 рисунків, 55 таблиць. У додатках розміщена статистична, та фінансово-бухгалтерська звітність об'єкта дослідження. Список використаної літератури включає 54 найменування.

## РОЗДІЛ 1.

### СУТНІСТЬ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТА ЇЇ РОЛЬ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичні основи оцінки ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання, при високому рівні невизначеності, війні та систематичних кризових явищах, а відповідно і нестабільності розвитку як економіки так і окремих суб'єктів господарювання, актуальним є питання підвищення ефективності і вирішення проблем управління та оцінки ефективності.

Традиційними методами оцінки на багатьох підприємствах являються фінансові методи та показники оцінки ефективності. До таких належать наступні [1-3]:

❖ **Аналіз рентабельності.** Рентабельність - це відносний показник ефективності діяльності підприємства, що відображає відношення отриманого прибутку до наявних або використаних ресурсів. Суть методу – показати наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Цей метод характеризується такими показниками:

- рентабельність продажів (ROS) = Чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації;

- рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток/Середня вартість активів;

- рентабельність власного капіталу (ROE) = Чистий прибуток/Власний капітал;

- рентабельність продукції = Прибуток від реалізації/Собівартість продукції.

❖ **Аналіз прибутковості.** Об'єктом аналізу в даному випадку є прибуток підприємства [4-6]:

– валовий прибуток (Gross profit) – прибуток що отриманий від діяльності та визначається як різниця між виручкою від реалізації та собівартістю продукції;

– операційний прибуток (ЕВІТ) – визначається як прибуток до вирахування відсотків за позиками та податків;

– чистий прибуток (Net profit) – це прибуток підприємства після сплати всіх податків, збрів та інших обов’язкових платежів до бюджету, та залишається в розпорядженні компанії.

Для повноцінного аналізу прибутковості проводять факторний аналіз прибутку підприємства, щоб визначити які фактори справили вплив на той чи інший вид прибутку. Це можуть бути – кількість реалізованої продукції, середня ціна реалізації, виручка від реалізації, собівартість обсягу продукції або одиниці продукції [4; 7-9], тощо.

❖ **Оцінка ліквідності та платоспроможності.** Ці показники характеризують здатність підприємства швидко перетворювати активи на гроші, та розраховуватись зі своїми боргами. Ліквідність в короткостроковій перспективі визначається його можливістю покрити свої короткострокові зобов’язання, як правило обмежуються періодом до 1 року або операційним циклом. Основними коефіцієнтами ліквідності є [15]:

- коефіцієнт поточної ліквідності – відношення оборотних активів до поточних зобов’язань;

- кабсолютної ліквідності – відношення грошових коштів підприємства до поточних зобов’язань.

- коефіцієнт швидкої ліквідності – відношення високоліквідних поточних оборотних активів (запасів) до поточних короткострокових зобов’язань (поточних пасивів).

❖ **Аналіз фінансової стійкості.** Фінансова стійкість – це здатність підприємства самостійно функціонувати та розвиватись, зберігати рівновагу пасивів та активів, спроможність за рахунок власних коштів забезпечувати

діяльність, запаси і витрати, що є гарантією його платоспроможності та інвестиційної привабливості [11-13].

Основними показниками фінансової стійкості виступають такі:

- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) - відношення власного капіталу до загального. Характеризує частку власного капіталу в загальному капіталі підприємства

- коефіцієнт фінансового левереджу (Debt-to-Equity Ratio) – відношення зобов'язань (боргів) до власного капіталу;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу – показує відношення прибутку до оподаткування до загального капіталу, тобто яка частина власного оборотного капіталу в обороті;

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами – розраховується як відношення власних оборотних коштів до всієї суми наявних на підприємстві оборотних коштів та показує наскільки підприємство забезпечене ресурсами для незалежного фінансового функціонування [43-45].

❖ **Аналіз ділової активності та оборотності.** Зводиться до розрахунку сукупності показників, що характеризують оборотність ресурсів що використовує підприємство, або ефективність їх використання. Це показники оборотності [10-12]:

- оборотність запасів (Inventory Turnover) – відношення собівартості до середньорічних запасів;

- оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover) – відношення виручки до середньорічної дебіторської заборгованості;

- оборотність кредиторської заборгованості (Payables Turnover);

- коефіцієнт оборотності активів (Total Assets Turnover) – відношення виручки до середньорічної вартості активів;

- оборотність чистого капіталу (Working Capital Turnover) – відношення виручки до середньорічного робочого капіталу.

Варто зазначити, що використання коефіцієнтного аналізу серед великого розмаїття коефіцієнтів потребує високого професіоналізму,

достатнього досвіду та часових витрат для адекватного відбору коефіцієнтів та їх аналізу саме під конкретне підприємство [4].

❖ **Оцінка ринкової вартості підприємства.** Вартісна оцінка підприємства проводиться коли приходиться приймати рішення про інвестування у підприємство, при реорганізації, в разі банкрутства або ліквідації, в разі продажу як цілісного майнового комплексу, в процесі санаційного аудиту, пі час приватизації державних підприємств. Таким чином метою оцінки вартості є визначення бази для складання розподільного або передавального балансу [21-24].

На практиці оцінки вартості майна найбільш поширені підходи:

- заснований на оцінці потенційних доходів підприємства;
- майновий (витратний);
- ринковий.

В процесі використання даних підходів вирізняють окремі методи оцінки (рис. 1.1).

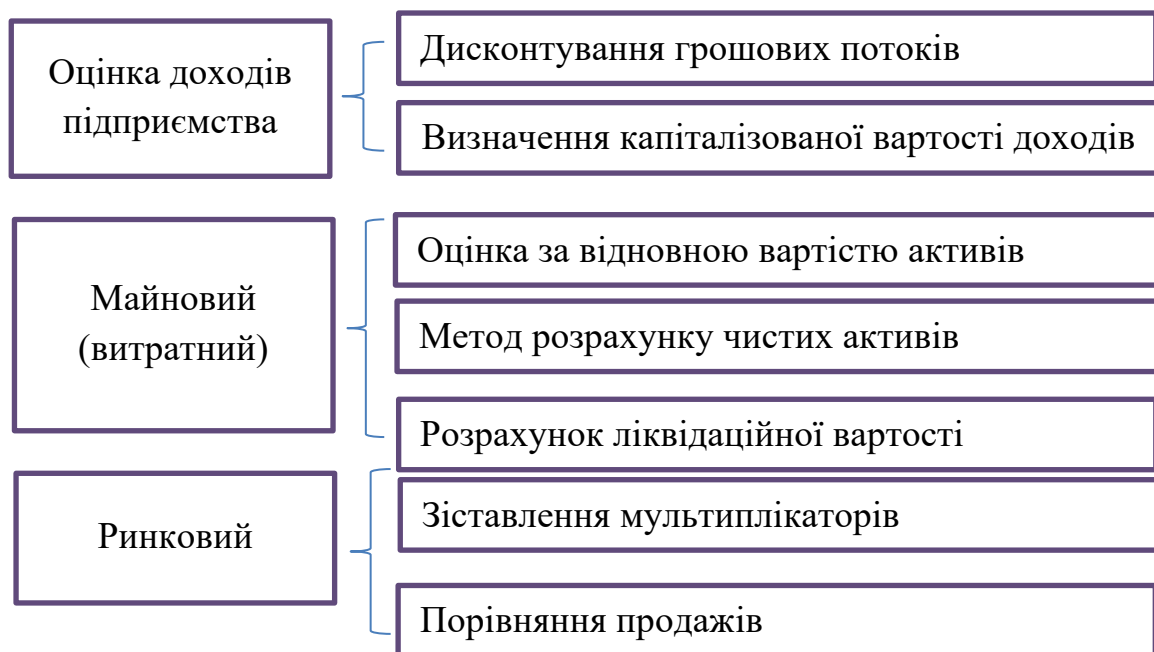


Рис. 1.1. Методи оцінки вартості майна підприємства.

Джерело: складено автором на основі даних [20].

Відповідно до методу дисконтування грошових потоків вартість об'єкта оцінки порівнюється до сумарної теперішньої вартості майбутніх чистих

грошових потоків чи дивідендів, які можна буде отримати володіючи підприємством, що зменшена на величину зобов'язань підприємства.

Метод визначення капіталізованої вартості доходів базується на трансформації доходів у вартість, коли характерний для підприємства рівень доходів переводиться у вартість шляхом ділення на ставку капіталізації [35].

Суть майнового або витратного підходу зводиться до розрахунку вартості підприємства як суми вартості всіх активів (запасів, основних засобів, нематеріальних активів, тощо), що складають цілісний майновий комплекс, за мінусом зобов'язань. В рамках витратного підходу основним методом оцінки вважається метод оцінки за відновною вартістю активів (метод відтворення). Відновна вартість активів розраховується з використанням інформації про вартість відтворення майна в існуючому вигляді по ринкових цінах на момент оцінки. Метод базується на показниках первісної вартості активів, відновної вартості та величини її зносу та індексації активів [30; 36-38].

Ринковий підхід передбачає розрахунок вартості підприємства шляхом його зіставлення з іншими аналогічними бізнесами. До переваг методів цього підходу відноситься те, що вони дають можливість отримати реальну ринкову вартість майна, а недоліком є те, що методи не дозволяють оцінити вартість потенційний прибутків, які можна отримати в майбутньому, експлуатуючи об'єкт. Якщо говорити про привабливість підприємства та оцінювати вартість активів, то слід також зауважити і про інвестиційну складову підприємства [20].

**Інвестиційна привабливість підприємства** – це характеристика підприємства з позиції перспектив розвитку, обсягу, можливостей збуту продукції, розширення ринків, ефективного використання активів, стану платоспроможності та фінансової стійкості, тобто це набір характеристик, аналізуючи які інвестор приймає рішення про доцільність вкладення коштів у розвиток цього підприємства, на основі узгодження своїх інтересів та реципієнта, що забезпечить досягнення цілей кожного з них. Основними

показниками оцінки інвестиційної привабливості проекту або бізнесу можна визначити [4; 10-13]:

1. NPV (Net Present Value) – чиста теперішня вартість. Відображає різницю між сумою дисконтованих майбутніх грошових надходжень та початковою вартістю інвестицій в проект.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}, [1.1]$$

де  $S_t$  - чистий грошовий потік у період  $t$ , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період ;

$i$  – процентна ставка дисконтування для одного періоду(зазвичай року).Залежно від ситуації це може бути норма прибутку для інвестицій з подібним ступенем ризику, середньозважена вартість капіталу або альтернативна вартість капіталу;

$n$  – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

2. IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості – процентна ставка, що описує рентабельність інвестицій та при якій NPV дорівнює нулю. Показує максимально допустиму вартість капіталу, при якій інвестиція залишається прибутковою.

$$\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t} = 0, [1.2]$$

де  $S_t$  - чистий грошовий потік у період (найчастіше рік)  $t$ , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за цей період ;

$n$  – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

3. PI (Profitability Index) – індекс прибутковості – відношення наведених доходів майбутніх періодів, що очікуються від проекту, до наведеної суми інвестованого капіталу. За своєю суттю показує віддачу однієї грошової одиниці вкладеної в проект. Якщо  $PI > 1$ , проект вважається прибутковим [10-13].

$$PI = \sum_{t=1}^N \frac{NCF_t}{I} = \frac{1}{I} \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}, [1.3]$$

де

$NCF$  (net cash flow) - чисті грошові потоки (дисконтовані) ;

$$NCF_n = \frac{CF_n}{(1 + i)^n}$$

$I$  – інвестиції.

4. PP (Payback Period) – період окупності інвестицій. Показує час, за який вкладені інвестиції повернуться у вигляді отриманих грошових коштів (прибутку).

Підсумовуючи все вищеписане, ми можемо сформуванати таблицю основних, традиційних показників та коефіцієнтів, які дають можливість оцінити ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

**Показники оцінки ефективність діяльності підприємства [31; 43]**

Група показників	Показники	Формула розрахунку
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA)	ROA = Чистий прибуток/Середня вартість активів
	Рентабельність продажів (ROS)	ROS = Чистий прибуток/Чистий дохід від реалізації
	Рентабельність власного капіталу (ROE)	ROE = Чистий прибуток/Власний капітал
	Рентабельність продукції	Прибуток від реалізації/Собівартість продукції
Ліквідність і платоспроможність	Поточна ліквідність	Оборотні активи/Поточні зобов'язання
	Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси)/Поточні зобов'язання
	Абсолютна ліквідність	(Гроші+ Короткострокові фінансові інвестиції)/Поточні зобов'язання
	Фінансова незалежність	Власний капітал/Валюта балансу
Ділова активність	Оборотність запасів	Собівартість/Середньорічні запаси
	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка/Середньорічна дебіторська заборгованість
	Оборотність чистого капіталу	Виручка/Середньорічна вартість робочого капіталу
	Коефіцієнт оборотності активів	Виручка/Середньорічна вартість активів

Продовження табл. 1.1

Прибутковість та вартість бізнесу	Валовий прибуток (Gross profit)	
	Операційний прибуток (ЕВІТ)	Валовий прибуток – Операційні витрати

	Чистий прибуток (Net profit)	Валовий прибуток - Операційні витрати - Податок на прибуток - Інші витрати
<b>Фінансова стійкість</b>	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал/Загальний капітал
	Коефіцієнт фінансового левереджу	Зобов'язання/Власного капіталу
	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Прибуток до оподаткування/Загальний капітал
	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	Власні оборотні кошти/Всі оборотні кошти
<b>Інвестиційна привабливість</b>	NPV (Net Present Value)	
	IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма прибутковості	
	PI (Profitability Index) – індекс прибутковості	
	PP (Payback Period) – період окупності інвестицій	

*Джерело: складено автором на основі даних [31; 43].*

Модель оцінки ефективності є індивідуальною для кожного підприємства, але при формуванні цієї моделі визначаємо такі етапи [50]:

– формуємо мету проведення оцінювання ефективності. На цьому етапі необхідно визначити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на ефективність, застосовуючи методи аналізу, синтезу, індукції і дедукції, порівняння та обговорення;

– формуємо систему показників, що всебічно відображала би господарську діяльність та враховувала б усю сукупність факторів підвищення ефективності та сприяла б її об'єктивній оцінці;

– збір та обробка інформації для аналізу ефективності, використовуючи економіко-математичних методів, як методи порівняння з нормативами, коефіцієнтний метод, методи групування, тощо;

– аналіз структури та динаміки системи показників та оцінювання таксонометричних показників як за складовими ефективності, так і інтегральна оцінка за допомогою системного та порівняльного аналізу, збалансованої системи показників, інтегральний метод, міні-макс, тощо;

– оцінка отриманих результатів та пошук шляхів подальшого підвищення економічної ефективності господарювання [29-30].

Для оцінки ефективності застосовуються сучасні та традиційні методи. Для якісної оцінки ефективності діяльності складається система показників та критеріїв. Ця система повинна надавати всебічну та реальну оцінку використання ресурсів, сприяти визначенню резервів підвищення ефективності та стимулювати використання цих резервів, та надавати об'єктивну, достовірну і неупереджену інформацію всім зацікавленим сторонам.

## **1.2 Сутність та методологія збалансованої системи показників**

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, мінливості ринків та викликів, що постають перед бізнесом, виникла потреба в більш якісному та повному аналізі діяльності підприємства, що базується на системі показників, які відображають всі сфери діяльності підприємства, а не тільки його фінансову складову. Так, Пол Р.Нівен вважає, що «традиційні системи оцінювання результатів підприємства, з їхньою виключною залежністю від фінансових показників втратили свою ефективність в сучасних умовах ділового світу, що характеризується формуванням системи цінностей на ґрунті різнорідних нематеріальних економічних ресурсів» [11].

Таким чином, двома американськими науковцями: Робертом С. Капланом (Robert S. Kaplan) – економіст, професор Гарвардської школи бізнесу, та Девідом П. Нортоном (David P. Norton) – економіст та консультант у сфері стратегічного управління, було запропоновано концепцію системи збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC). Назва системи відображає рівновагу, яка зберігається між фінансовими та нефінансовими показниками, зовнішніми та внутрішніми факторами діяльності, довгостроковими та короткостроковими, а також оперативними та стратегічними цілями, основними та допоміжними параметрами [26].

Автори концепції С. Каплан та П. Нортон в своїх дослідженнях визначають систему збалансованих показників як: «Складна інструментальна панель для координації та точного налаштування операцій та бізнесу компанії, щоб усі дії відповідали її стратегії. Збалансована система показників доповнює традиційні фінансові показники контрольними показниками ефективності у трьох ключових нефінансових сферах [30-32]:

- взаємовідносин підприємства з клієнтами;
- його ключових внутрішніх процесах;
- навчанні та зростанні.

Коли показники ефективності для цих сфер додаються до фінансових показників, результатом є не лише ширше бачення стану та діяльності компанії, але й потужна організаційна структура».

Вітчизняні науковці в своїх наукових дослідженнях дають визначення та розкривають сутність системи збалансованих показників. Т.С. Гайдучок та О.М. Дмитренко відмічають, що «система BSC транслює місію та загальну стратегію підприємства в систему взаємопов'язаних показників, основне її призначення – забезпечити чітке формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію» [34].

Воскобоева О.В. та Ромащенко О.С. наводять визначення поняття системи як «цілісну систему управління підприємством, що дозволяє планомірно реалізувати стратегічні плани, контролюючи реалізацію стратегії на основі ключових показників ефективності діяльності».

Отже, на нашу думку збалансовану систему показників (далі СЗП) або Balanced Scorecard (далі BSC) в загальному можна охарактеризувати як систему стратегічного управління, що дозволяє підприємству чітко встановлювати цілі на майбутнє і формувати стратегію та втілити це в реальному житті. Система забезпечує взаємозв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми факторами впливу, що необхідний для підвищення стратегічної ефективності та досягнення бажаних результатів. Крім того існує ще одне кільце зворотнього зв'язку, що поєднує отримані результати бізнес-

стратегій. Ціль виконання вимірів дозволяє дати керівникам більш ясне уявлення про роботу їхнього підприємства та декількох ключових напрямках, та досягти більш правильних, довгострокових управлінських рішень [24-27].

Методологія СЗП охоплює основні складові діяльності підприємства; операційне управління, обслуговування клієнтів, фінансову ефективність, у вигляді набору певних показників. Підприємство формує ці показники, виходячи зі стратегічних цілей компанії та бачення керівництва, тобто найбільш пріоритетні та цікаві керівництву напрями діяльності компанії та сфери управління.

При розробці системи показників на підприємстві можна виділити такі головні етапи [43-47]:

1. *Формування місії та стратегії компанії.* Постановка бізнес-цілей є незмінною темою бізнесу. Багато компаній зосереджуються на максимізації прибутку. Проте, наприклад у Японії багато компаній дотримуються принципу санпо-йоші - тристороння вигода (*sanpō yoshi (three-way benefits)*), згідно з якою бізнес повинен приносити користь продавцю, покупцю та суспільству. Формування місії та стратегії є складним процесом, оскільки часто відбувається в умовах невизначеності та мінливості зовнішнього середовища. Управлінцям потрібно бути готовим до можливих невдач при їх реалізації. В процесі реалізації інколи необхідно оперативно коригувати та уточнювати стратегію, переглядати її, опираючись на зворотній зв'язок - відгуки співробітників оперативного рівня, відгуки користувачів, клієнтів. Таким чином стратегічне планування та оперативний контроль над реалізацією стратегії є двома сторонами однієї медалі. Варто зазначити, що компанії можуть реалізовувати одночасно кілька стратегій – розширювати свій бізнес задовольняючи зростаючий споживчий попит та виконувати важливу соціальну функцію, наприклад зменшуючи відходи пластику, реалізуючи проблему доступу до чистої води [35], тощо.

2. *Визначення цільових стратегічних показників (strategic objectives)* в межах фінансової, клієнтської перспектив, навчання, розвитку, внутрішніх

процесів, та побудова стратегічної карти, що відображає взаємозв'язки між ними.

Фінансова перспектива орієнтована на досягнення фінансових результатів. Цілями фінансової перспективи можуть бути: зростання прибутковості, збільшення рентабельності продажів або активів, оптимізація витрат, диверсифікація виробництва, тощо.

Клієнтська перспектива направлена на виявлення цінності клієнтів та позиції на ринку. Цілі клієнтської перспективи можуть бути – підвищення задоволеності клієнтів, розширення клієнтської бази, впровадження нових сервісів для утримання клієнтів, тощо.

Навчання та розвиток стосується людського капіталу, знань та інновацій.

Ймовірні стратегічні цілі цього напрямку – формування системи мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу, автоматизація та цифровізація процесів [9].

Внутрішні бізнес-процеси фокусуються на оптимізації процесів що забезпечують цінність для клієнта. Цілі – впровадження інноваційних технологій, скорочення циклу постачання продукції чи послуг, підвищення їх якості, оптимізація виробничих процесів [2-4], тощо.

Стратегічна карта відображає причинно наслідкові зв'язки між цими показниками, наприклад якщо компанія вкладає кошти в розвиток на навчання персоналу, це призводить до покращення внутрішніх бізнес-процесів, а це в свою чергу веде до більшої задоволеності клієнтів та приносить додатковий дохід компанії і підвищує показники прибутковості.

3. *Взаємоузгодження стратегічних показників між різними рівнями організації*, щоб кожен рівень, підрозділ чи працівник розумів як його робота впливає на реалізацію загальної стратегії підприємства (каскадування).

Мається на увазі, коли стратегічні показники, визначені на рівні організації в цілому, видаються в роботу підрозділам, командам або окремим

працівникам, завдяки цьому компанія узгоджено працює над досягненням спільної мети [19].

Вище керівництво, чи наглядова рада встановлює стратегічні цілі в чотирьох перспективах. Це постановка глобальної цілі. Далі для кожного підрозділу встановлюються свої показники, які роблять загальний внесок в досягнення глобальної мети – наприклад знизити ціни на закупівлю основної сировини на 10%, домогтися умов оплати – 50% передплата, 50% - післяплата по отриманню товару, тощо. Це корпоративні цілі бізнес-одиниць.

Кожен працівник отримує особисті завдання, що прив'язані до загальної стратегії. Наприклад зробити розсилку рекламних оголошень 50 клієнтам за день, тощо. Це особисті KPI співробітників [23].

Перевагами такого методу є кілька важливих принципів, такі як прозорість, взаємозв'язок, мотивація, зворотній зв'язок, тощо.

*4. Встановлення цільових значень, збору та аналізу даних, механізмів планування.*

Після того як цілі встановлено та сформовано KPI, необхідно визначити цільові значення – кількісні чи якісні орієнтири, розробити механізми планування, збору та аналізу інформації щоб відстежувати та аналізувати тримані фактичні результати. Для кожного KPI визначається бажаний рівень – на період (рік, квартал, місяць). Цільові значення мають узгоджуватись з загальною стратегією. Наприклад, підвищити рентабельність продажу конкретного продукту на 15% до кінця року. Механізмами планування являються фінансове планування – бюджети під стратегію (стратегічне планування на 3-5 років), операційне планування – плани для підрозділів чи співробітників (оперативні плани на місяць, квартал) [29].

При зборі та обробці інформації джерелами даних виступають ERP-системи, фінансова звітність, CRM, опитування клієнтів та працівників, тощо.

Даний етап дуже важливий в досягненні мети, бо дозволяє відстежувати процес реалізації стратегії та приймати рішення на основі даних. Робить процес вимірюваним та прозорим [39-41].

5. Регулярна перевірка отриманих результатів та коригування стратегії на основі зворотнього зв'язку та отриманих даних.

Останній етап чи не найважливіший: забезпечує регулярне вимірювання фактичних результатів та порівняння зі встановленими плановими показниками, дозволяє виявити та проаналізувати відхилення, та в залежності від причин виникнення відхилень, коригувати стратегію та плани. Вимірювання та презентація результатів відбувається за допомогою інструментів ВІ панелей, різноманітних звітів у встановлених формах та нарад або зустрічей управлінських команд. Відхилення бувають як позитивні, при яких перевищуються встановлені планові показники, так і негативні, коли спостерігається недовиконання. Фактори, що призводять до негативних відхилень можуть бути внутрішніми: недостатньо ресурсів або неефективне управління; так і зовнішніми: конкурентне середовище, зміни тенденцій на ринку, війна та кризи [48-50].

Зазвичай коригуються стратегія та плани.

Останній етап допомагає оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищує прозорість та підзвітність усіх рівнів, стимулює постійне навчання в організації.

Проаналізувавши п'ять етапів розробки та впровадження збалансованої системи показників ми можемо сказати, що ця система є не лише інструментом оцінки ефективності підприємства, а й повноцінним механізмом реалізації стратегії, що сприяє підвищенню результативності та адаптивності підприємства [23-28].

На думку вітчизняних вчених Воскобаєвої О.В., Ромащенко О.С. «успіх застосування системи залежить від таких чинників як: значущість стратегічного планування на підприємстві, зацікавленість керівництва в роботі на довгу перспективу, прозорість системи показників, правильний вибір складових системи, професіоналізм фахівців, сприйнятливність до нововведень, можливість додаткового стимулювання працівників за досягнення стратегічних цілей» [4-5].

Отже, підсумовуючи вищезазначене, варто відмітити потребу підприємств у комплексних підходах до оцінювання результативності, які виходять за межі традиційних фінансових індикаторів. Саме тому концепція збалансованої системи показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон, набула широкого визнання як ефективний інструмент стратегічного управління. BSC поєднує фінансові та нефінансові показники, забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних цілей, формує цілісне бачення діяльності підприємства та дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналізуючи основні етапи розробки та впровадження BSC — формування місії, визначення стратегічних цілей, каскадування показників, встановлення цільових значень та регулярний контроль результатів — можна стверджувати, що система є не тільки інструментом оцінювання ефективності, а й дієвим механізмом реалізації стратегії. Вона забезпечує прозорість управління, посилює мотивацію персоналу, сприяє покращенню бізнес-процесів і підвищує адаптивність підприємства [50].

Успішність застосування BSC, як зазначають вітчизняні дослідники, значною мірою залежить від стратегічної орієнтації керівництва, професіоналізму команди, готовності до інновацій та правильного формування системи показників. Таким чином, збалансована система показників є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та довгострокової ефективності підприємства в умовах сучасної економіки.

### **1.3 Аналіз та характеристика ефективності діяльності підприємства через збалансовану систему показників**

Як уже було зазначено, збалансована система показників є не лише інструментом оцінювання результативності діяльності підприємства, а повноцінною управлінською концепцією, що забезпечує формування та узгодження короткострокових і довгострокових стратегічних та оперативних

цілей. Її застосування дає змогу здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства на основі багатовимірної системи показників, своєчасно ідентифікувати відхилення, визначати причини негативних тенденцій та проблем розвитку, а також — у певній мірі — попереджати їх виникнення. Завдяки цьому система сприяє оперативному коригуванню стратегії та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, що у підсумку забезпечує більш ефективне управління підприємством [23].

Збалансована система показників передбачає розгляд діяльності бізнес-одиниці через чотири взаємопов'язані площини: фінансову перспективу (The Financial Perspective), клієнтську орієнтацію (The Customer Perspective), перспективи навчання та розвитку (The Learning and Growth Perspective) і внутрішні бізнес-процеси (The Business Process Perspective). Таке структурування обумовлене обмеженістю традиційних фінансових показників, які відображають виключно кінцевий результат, але не враховують чинники, що формують його у середньо- та довгостроковій перспективі [11].

Додатковими причинами поширення BSC є глобалізація ринків капіталу, активізація процесів злиття й поглинання, загострення конкуренції за інвестиційні ресурси, а також конфлікти інтересів між власниками та менеджерами. Інтеграція зазначених чотирьох аспектів у єдину аналітичну платформу дозволяє підвищити ефективність стратегічного управління та забезпечити гармонізацію інтересів основних стейкхолдерів: акціонерів, клієнтів, постачальників, персоналу, кредиторів, суспільства та державних інституцій [9].

З метою підвищення відповідальності працівників та структурних підрозділів за реалізацію визначеної стратегії у межах концепції BSC виокремлюють корпоративну ієрархічну збалансовану систему показників та індивідуальну систему показників. Корпоративна система включає місію підприємства, систему стратегічних і тактичних цілей, показники

ефективності та їх цільові значення, а також механізми контролю, коригування та вирішення виявлених проблем.

В. М. Малахова у своїй статті «Збалансована система показників, їх розробка та аналіз» підкреслює, що «збалансована система показників повинна відображати наступні складові: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес – процеси, навчання та розвиток персоналу». Погоджуючись з цією концепцією, наведемо у вигляді таблиці основні показники ефективності, які притаманні корпоративній ієрархічній системі та особистій системі, в розрізі чотирьох основних аспектів діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Показники ефективності корпоративної та особистої збалансованої системи показників**

Аспект	Корпоративна bsc (організація)	Особиста bsc (працівник/менеджер)
<b>Фінансовий</b>	Дохід, прибутковість, рентабельність, інвестиції	Рівень доходу, заробітної плати
	Зростання вартості бізнесу	Ефективність управління часом
	Оптимізація витрат	Досягнення особистих фінансових цілей
<b>Клієнтоорієнтованість</b>	Задоволеність клієнтів (NPS, опитування)	Рівень задоволеності керівництва чи команди результатами
	Утримання клієнтів	Побудова професійної репутації
	Зростання частки ринків	Якість особистої комунікації
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>	Ефективність основних процесів	Якісне та вчасне виконання поставлених задач
	Впровадження стандартів якості (SO, Lean, Six Sigma)	Особиста продуктивність і тайм-менеджмент
	Оптимізація витрат часу /ресурсів	Оптимізація власного робочого процесу

*Продовження табл. 1.2*

<b>Перспективи розвитку та навчання</b>	Розвиток персоналу (тренінги, HR KPI)	Підвищення кваліфікації (курси, сертифікації)
	Інноваційність та впровадження нових технологій	Розвиток нових навичок (hard & soft skills)
	Розвиток корпоративної культури	Кар'єрне зростання і саморозвиток

*Джерело: складено автором на основі даних [24].*

Традиційно система фінансових показників використовується як засіб оцінки та контролю діяльності у процесі вимірювання прибутку, витрат, продуктивності, тощо, але не формує напрямків розвитку та стратегічних цілей, змін.

Збалансована ж система показників поєднує як фінансові так і не фінансові показники – це відносини з клієнтами, замовниками, розвиток персоналу, інновації; дозволяє встановити кількісні значення показникам, тобто «оцифрувати» їх; будує причинно-наслідкові зв'язки та узгоджує щоденну діяльність зі стратегічними цілями. Кожен співробітник розуміє своє місце та свою роль в досягненні цілей організації, це створює середовище організаційного навчання. Система допомагає переглядати та дає стратегічний зворотній зв'язок, вносячи стратегічні корективи [18].

З точки зору корпоративної збалансованої системи показників, спираючись на досвід вітчизняних та зарубіжних компаній, виходячи зі сфери діяльності компанії, можна виділити такі ключові та конкретні вимірювані показники діяльності, зокрема і для досліджуваного підприємства ТОВ «ТАС Евотек» [33].

Фінансовий аспект: ці показники фінансового аспекту використовуються додатково до традиційних показників діяльності, які були розглянуті в п. 1.2. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Показники діяльності в розрізі фінансового аспекту

Напря́м діяльності	Показники
<i>Виробництво та реалізація продукції, результати діяльності</i>	Обсяг виробленої продукції (кількісні значення за період)
	Обсяг реалізованої продукції (кількісні значення за період)
	Виручка від реалізації (грошове значення за період)
	Відсоток бракованої продукції (зниження - кількісні значення, %)
	Прибуток, рентабельність (грошове значення за період, %)
<i>Управління витратами</i>	Зниження собівартості продукції (% за період)
	Зниження накладних витрат (грошове значення, % за період)
<i>Використання активів</i>	Оборотність дебіторської заборгованості
	Віддача власного капіталу
	Підвищення продуктивності праці (% за період)

Джерело: Складено автором на основі даних [24].

Розглянемо показники діяльності в розрізі аспекту орієнтації на споживача (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Показники діяльності в розрізі аспекту орієнтації на споживача

<i>Частка ринку</i>	Частка компанії на ринку (%)
	Питома вага нашого продукту в портфелі споживача (%)
<i>Здатність утримувати і завойовувати споживачів</i>	Збільшення кількості замовлень (кількісні значення, % за період)
	Збільшення продажів постійним покупцям (зниження - кількісні значення, %)
	Кількість нових клієнтів (кількісні значення, % за період)
	Кількість втрачених клієнтів (кількісні значення за період)
	Середні витрати на залучення нового споживача, середні витрати на рекламу (грошовий еквівалент)
	Середня вартість замовлення (грошовий еквівалент)
	Градація замовників в портфелі по вартості замовлень
<i>Задоволення споживачів</i>	Кількість реклаमाцій (кількісні значення за період)
	Кількість позитивних відгуків клієнтів (кількісні значення за період)
	Рейтинг підприємства на ринку серед конкурентів

Джерело: Складено автором на основі даних [24].

Розглянемо показники діяльності в розрізі аспекту внутрішніх бізнес-процесів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Показники діяльності в розрізі аспекту внутрішніх бізнес-процесів**

<b>Напрямок діяльності</b>	<b>Показники</b>
<i>Показники пов'язані з виробництвом</i>	Тривалість виробничого циклу
	Витрати на виробництво
	Зниження відходів виробництва (% за період)
	Вихід годної продукції (кількісні, грошові значення за період)
	Простої обладнання та персоналу (години)
<i>Показники пов'язані з якістю</i>	Зниження зворотних відходів виробництва (% за період)
	Поліпшення та перегляд норм виробництва
<i>Показники пов'язані з доставкою</i>	Вартість пакування одиниці продукції (грошовий еквівалент)
	Часи простоїв через затримку сировини/матеріалів
	Питома вага дефектів при доставці товару, (%)

Джерело: Складено автором на основі даних [24].

Розглянемо показники діяльності в розрізі аспекту навчання та інновацій (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Показники діяльності в розрізі аспекту навчання та інновацій**

<b>Напрямок діяльності</b>	<b>Показники</b>
<i>Показники пов'язані з персоналом</i>	Плинність персоналу, середньоспискова чисельність
	Середня заробітна плата та мотиваційна складова (грошовий еквівалент)
	Продуктивність співробітника (виручка/прибуток в розрахунку на 1 працівника)
	Кількість сертифікованих операторів друкарського обладнання
	Рівень задоволеності персоналу роботою (%)
	Частка працівників що володіють суміжними професіями
	Частка персоналу що пройшли підвищення кваліфікації

*Джерело: Складено автором на основі даних [24].*

При аналізі таких показників важливо дотримуватись балансу між показниками, призначеними для акціонерів і внутрішніми показниками що характеризують бізнес-процеси, інновації, навчання та зростання персоналу, тощо.

З точки зору особистої збалансованої системи показників (Personal Balanced Scorecard, PBSC), яка не менш важлива та прямо впливає на досягнення цілей та результатів в загальній стратегії, можна ширше визначити такі ключові показники для працівника [37-39]:

– фінансовому аспекті як основа, може бути: досягнення особистого фінансового добробуту – підвищення рівня особистих заощаджень (% від доходу); додаткові джерела доходу; витрати на навчання або саморозвиток (% від доходу);

– розрізі клієнтської перспективи – кількість нових професійних контактів (нетворкінг); частота участі у професійних заходах, такі як конференції, семінари; рівень задоволеності клієнтів роботою та обслуговуванням (оцінки в опитуваннях чи анкетуванні);

– розрізі внутрішніх процесів, такі як ефективність роботи, можна виділити: виконання плану завдань (у % від загального плану); час виконання робочих завдань (середня тривалість); кількість завершених у строк проектів; використання сучасних інструментів в роботі та рівень володіння ними (CRM системи, ВІ системи, тощо);

– з позиції навчання та розвитку (як особистого, так і професійного росту): рівень володіння мовами, кількість пройдених курсів та отриманих сертифікатів [23], тощо.

Таким чином особиста збалансована система показників дозволяє людині цілісно оцінювати свій розвиток та рухатись до власних стратегічних цілей. Вона поєднує ті самі чотири аспекти та дозволяє збалансувати навчання, роботу, особисті ресурси та стосунки, щоб досягти гармонійного розвитку як особистісному так і в професійному житті.

Одним з важливих складових інструментів збалансованої системи показників є побудова стратегічних карт, про які вже згадувалось раніше. Автори концепції ЗСП Девід П. Нортон і Роберт С. Каплан описували стратегічні карти як інструменту визначення оптимальних напрямків реалізації стратегії підприємства. А модель стратегічних карт Мейселя Л. відрізняється від запропонованої авторами лише тим, що аспект навчання та розвитку охоплює напрям трудових ресурсів, включаючи набір та мотивацію персоналу. Українські науковці Пахомова Т.Г і Храмцова І.В розглядають використання збалансованої системи показників та розробку стратегічних карт як інструмент контролінгу в системі регіонального управління [23].

Як свідчить аналіз, *стратегічна карта* – це візуальне відображення у вигляді рисунку, діаграми чи схеми загальної стратегії підприємства, що складається з цілей та причинно-наслідкових зв'язків між ними, інструмент системи управління підприємством, загальна архітектурна концепція опису стратегії підприємства, що перетворює її на конкретний план дій. Стратегічна карта не тільки відображає загальний стратегічний вектор діяльності компанії, а і приводить до відповідності стратегічні цілі з внутрішніми бізнес-процесами, заходами та ключовими показниками і їх значеннями. Стратегічна карта забезпечує розуміння векторів розвитку, досягнення місії, пріоритетність цілей, для досягнення місії та роль кожного підрозділу чи окремого працівника в досягненні цих цілей. Структура стратегічної карти, як правило, має 4 рівні, як основні 4 аспекти діяльності.

*Фінансовий рівень* можна представити двома стратегічними компонентами: як зростанням доходів, так і зниження витрат [26].

*Клієнтський рівень* визначається трьома складовими, як то характеристика послуги чи продукту, взаємовідносини з клієнтами/покупцями, та власне імідж та місце суб'єкту бізнесу на ринку.

За розробкою Р. Каплана та Д. Нортон *внутрішні бізнес-процеси* являють собою ланцюг з управління клієнтами, інноваціями, операціями та соціальними прогресами [22].

*Рівень навчання та зростання* представлений по версії авторів трьома складовими капіталу: людським, організаційним та інформаційним.

Важливим є вибір показників та їх цільові значення. Кожен підрозділ, а потім працівник розробляють свої індивідуальні плани робіт. Кожен підрозділ включає в свою систему показників тільки ті показники загальної стратегії, на які він безпосередньо впливає. Рекомендовано включати не більше двох чи трьох показників, для кожної зі стратегічних цілей, причому 80% показників повинні бути не фінансові [18].

Підсумовуючи вищезазначене, можемо зробити висновок, що стратегічна карта, як один з інструментів реалізації стратегії показує як цілі в чотирьох перспективах пов'язані між собою [27]:

- дозволяє виявляти логіку впливу, наприклад, підприємство підвищує кваліфікацію своїх працівників, це підвищує продуктивність праці, забезпечує виробництво більш якісної продукції, що веде до більшої задоволеності клієнтів та зростання доходів;

- дозволяє визначити вузькі місця, наприклад якщо компанія ставить фінансові цілі але не ставить цілі в розвитку то це вузьке місце, на яке потрібно зробити акцент (наприклад закупити обладнання для облаштування ще однієї лінії виробництва якогось виду продукції, або відкрити додатковий склад зберігання готової продукції, тощо);

- формування пріоритетів. Якщо по карті видно, що найбільше на фінансовий результат має вплив якість продукції, то підприємство повинно аналізувати та спрямувати зусилля та ресурси на розвиток саме цього напрямку. (Змінити сировину/матеріали, докупити відповідне обладнання, провести додаткове навчання виробничого персоналу, тощо);

- узгодження між всіма рівнями дає зрозуміти ключові напрямки розвитку у масштабі компанії [7];

- гнучкість у зміні пріоритетів. З настанням складних умов діяльності та невизначеностей ринків, як то криза, війна, конкуренція модель дозволяє швидко переорієнтуватися та зрозуміти які напрями діяльності треба посилити та на чому зробити акцент, а відповідно і направити ресурси.

Як вже було сказано, традиційна система управління, що базується на фінансових показниках, не відображає всіх аспектів розвитку підприємства. Але такі важливі складові як знання, бренди, досвід співробітників, нові технології, тощо, не відображаються у балансі, проте ці показники впливають на вартість бізнесу. Для вирішення цих проблем і впроваджують систему збалансованих показників [44-46].

Основні проблеми на підприємстві, які здатне розв'язати впровадження збалансованої системи показників можна сформулювати таким чином:

- відсутність комплексної стратегії та моніторинг лише поточної операційної діяльності;
- відсутність інструментів контролінгу та достатньої системи контролю за виконанням фінансових показників;
- недостатня комунікація та інформаційне забезпечення працівників;
- недостатнє або некваліфіковане управління фінансовими ресурсами (ріст дебіторської заборгованості, значний кредитний капітал, касові розриви, тощо).

Зазначені питання здатне вирішити впровадження системи збалансованих показників, формуючи стратегію, чіткі цілі, впроваджуючи показники діяльності з конкретними кількісними значеннями у вигляді КРІ для підрозділів та окремих працівників, як про це було вже сказано. Але впровадження системи збалансованих показників на підприємстві має і свої недоліки та труднощі [32]:

- Надмірна складність впровадження. Впровадження системи вимагає значних зусиль та ресурсів, глибокого розуміння цілей та стратегії, а відповідно певного рівня кваліфікації та досвіду управлінського персоналу.
- Неправильне та недостатнє сприйняття. Це коли стратегію сприймають просто як інструмент звітності а не як інструмент стратегічного управління, відповідно впровадження може виявитись неефективним.
- Надмірна складність самої системи. Коли впроваджується занадто багато різноманітних показників, які не дають бажаного ефекту та не

відповідають заявленим цілям, що зазвичай приводять до перевантаження персоналу та складностей в управлінні [12-15].

– Неузгодженість між аспектами, це коли надмірний фокус на показниках одного аспекту без належного зв'язку з іншими аспектами (наприклад фінансовими результатами) може привести до неефективних інвестицій.

– Зайва жорсткість. Інколи занадто жорстка система не дозволяє швидко адаптуватись до змін навколишнього середовища [23].

Але попри все, зарубіжний досвід впровадження та використання системи збалансованих показників показує її ефективність та корисність. Такі великі іноземні корпорації як Siemens AG (Німеччина), BMW Group, Coca-cola, Apple (США) впровадили та використовують в своїй діяльності. Наприклад Siemens AG впровадила систему BSC для різних бізнес-напрямків – енергетика, медицина, що допомогло об'єднати фінансові і нефінансові показники, такі як рівень задоволеності клієнтів, розвиток персоналу та синхронізувало глобальну стратегію корпорації з підрозділами. Coca-cola використала систему BSC для управління глобальним брендом і моніторингу регіональних ринків [4-7]. В систему показників включені імідж бренду, показники задоволеності, соціальна відповідальність. Це дозволило компанії зберегти лідерство. Серед системи показників Apple важливу роль відіграють досвід користувачів, дизайн продукту, розвиток людського капіталу, інновації. Це інтегрувало креативність у бізнес-модель та підтримало високі фінансові результати.

### **Висновки до розділу I**

Провівши аналіз досліджень і практичних матеріалів, пов'язаних із системою збалансованих показників, можна зробити висновок, що ця система є ефективним інструментом для стратегічного управління підприємством. Вона дає можливість не лише оцінювати ефективність діяльності, а й формувати місію підприємства, стратегічні цілі, а також розробляти систему показників для моніторингу результатів у всіх ключових сферах його

діяльності. Завдяки такому підходу, підприємства здатні не лише здійснювати якісний аналіз результатів, а й оперативно коригувати стратегію, реагувати на проблеми і виклики, що виникають в процесі діяльності.

Реалізація системи вимагає чіткого дотримання чотирьох етапів впровадження: підготовка та побудова системи, каскадування показників на різні рівні управління, контроль за виконанням стратегії та постійна оцінка її результатів. Важливим є також чітке формулювання стратегії та цілей підприємства, після чого потрібно розробити відповідні показники і систему КРІ для кожного підрозділу та працівника.

Встановлено, що для ефективного впровадження системи необхідно залучити максимальну кількість підрозділів підприємства, що дозволить забезпечити злагоджену передачу цілей і завдань від вищого рівня управління до нижчого. Важливим аспектом є регулярний моніторинг і коригування встановлених цілей, оцінка актуальності обраних показників, а також перевірка досягнення цільових значень.

Варто зазначити, що застосування сучасних інформаційних технологій і автоматизації процесів є критичним для успішного впровадження та моніторингу ефективності збалансованої системи показників. Без використання таких інструментів здійснити ефективне управління і контроль буде вкрай складно.

Дослідження вітчизняного досвіду свідчать, що впровадження BSC в Україні є поширеним лише в окремих секторах, таких як банки, аграрний сектор та консалтинг. Це зумовлено низкою організаційних і методологічних проблем, відсутністю доступних програмних рішень та високими витратами на їх впровадження. Однак підприємства, які успішно реалізували цю систему, показують покращення командної роботи, підвищення мотивації працівників та зростання конкурентоспроможності.

Отже, збалансована система показників є потужним інструментом для адаптації стратегії підприємства та забезпечення ефективного контролю за її реалізацією, яка сприяє формуванню цілісної системи моніторингу та оцінки

результатів, удосконаленню облікових процесів і забезпеченню прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

## РОЗДІЛ II

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

##### 2.1. Загальна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» є одним з найбільших в Україні та в Центральній і Східній Європі виробником гнучких полімерних пакувальних матеріалів для фармацевтичної, харчової, косметичної, військової та інших галузей промисловості: від гранул та фарб – до пакетів та готових рулонних матеріалів. Асортимент продукції дуже широкий та використовується для пакування кондитерських та хлібобулочних виробів, снєків, чаю та кави, бакалії, заморожених продуктів, ліків, кормів для тварин, безалкогольних напоїв, соків а також сухпайків для Збройних Сил України.

*Історія підприємства.* У 2022 році заводу виповнилось 95 років. Заснування заводу почалось в далекому 1927 році, коли на лівому березі Дніпра, на території що і зараз належить підприємству організували невелике лісотарне підприємство. Через 5 років це вже був Київський каніфольно-скипидарний завод. В 1936 році завод вперше виготовив кристалічну камфору, потужністю 600 тон в рік, в 50 роках стає експортером та нарощує виробництво втричі проти довоєнного рівня. В 1960 році завод став називатись Київський хімічний комбінат – це було перше підприємство з переробки полімерних матеріалів. В 60х роках було освоєно виробництво технічних ПВХ-плівок та видувної ПЕ-плівки. В 1969 році це вже був Київський завод полімерних матеріалів. У 1970-х роках завод виробляв пакувальну поліетиленову плівку та ПВХ-плівку, сільськогосподарську поліетиленову плівку для теплиць та парників. У 1985 році на заводі виконано першу реконструкцію після якої на завод став найбільшим в СРСР виробником технічних ПЕ-плівок з обсягом 25 тис тон в рік [33].

У 1994 році підприємець, кандидат технічних наук, інженер Олександр Галкін інвестував у завод 1,3 млн та став мажоритарним акціонером. Завод перейменовують в «Укрпластик». На початку 2000х на заводі було встановлено провідне європейське обладнання, що давало можливість випускати пакувальні матеріали з високоякісним друком та багат шарові матеріали що одержуються склеюванням полімерних плівок, алюмінію та паперу. Протягом 10 років підприємство сильно модернізувалось, вийшло на світову арену, пройшло сертифікаційний аудит на відповідність стандартам ISO 9001 та сильно наростило потужності. В 2010 були поставлені на підприємстві роботизований склад Sumitomo, друга роботизована лазерна лінія з гравіювання валів для ротографічного друку, встановлена перша в Європі лінія ламінації методом екструзії. Розширено парк обладнання флексо та ротодруку, ламінації та іншого обладнання, випуск досяг 2,5 тис. тон [33].

В 2020 р. активи Укрпластик були придбані групою ТАС та було сформовано підприємство Евотек.Інк.

*Асортимент продукції* надзвичайно великий та включає [33]:

- в кондитерській галузі пакування для цукерок, льодяників, шоколадних плиток, бісквітів, печива, крекерів, вафель, зефіру, мармеладу;
- в бакалії для пакування круп, борошна, паст, цукру, солі, крохмалю, соусів, кетчупів, майонезів та гірчиці;
- в молочній галузі для пакування молока, кефіру ряжанки, йогуртів, сирів, сметани, солодких сирків;
- для будівельної галузі пакують будівельні суміші на цементній основі, ґрунтовки, емульсії;
- в хімічній промисловості пакування для хімічних речовин, ядів для боротьби з шкідниками, чистячі засоби для каналізаційних стоків, миючі засоби;
- для харчових продуктів це пакування чаю, кави, ковбасних виробів, сосисок, м'ясні напівфабрикати, рибні напівфабрикати, копченості, пайки для військових потреб, спеції, снеки, чіпси [33].

*Технології у виробництві.* Підприємство використовує новітні технології у виробництві своєї продукції, зокрема займається:

- друком різних види пакетів – плоскі, вікетовані, doу-pack;
- виробництвом етикетки з ВОРР плівок товщиною 35 і 40 мкм – білі, перламутрові, прозорі, металізовані, з подальшим нанесенням друку та різних лаків – флексо-друк, HD Flexo-друк, Рото-друк;
- виготовленням багат шарової плівки під ламінацію, для виготовлення і переробки ламінованих матеріалів, використовуючи різні технології ламінації: сольвентну, безсольвентну ламінацію, дво- та тришарову «in-line» - технологію ламінації [33].

Найвищу якість друку на пакувальних матеріалах забезпечує ротогравюрний (глибокий) друк, що дає можливість відтворити найдрібніші деталі та одночасно використовувати 11 фарб одностороннього та 9+2 фарби для двостороннього друку. Флексо- та HD флексодрукарські машини дають можливість використовувати 11 фарб одностороннього та 10+1 двостороннього друку з можливістю покриття площі упаковки спеціальним лаком, що дає пакуванню декоративний матовий ефект, різноманітні тактильні відчуття та престижний вигляд. Мають власні технології, що захищають від підробок – мікротекст, нанотекст, гільйош, тангірна сітка, нанесення серійних кодів та псевдоголографічних елементів [33].

На сайті виробника вказано, що мають сучасне обладнання для виробництва та переробки пакувальних плівок. Виробляють «5-ти, 9-ти, та 11-ти шарові видувні коекструзійні плівки, в тому числі твіст-плівки, плівки для ламінації, бар'єрні плівки з РА та/або EVOH шарами, плівки зі спеціальними зварюваними шарами, для легкого відкривання та зварювання, завтовшки від 30 до 170 мкм. Прозорі, матові, білі, чорні, кольорові, чорно-білі, біорозкладні та інші спеціалізовані плівки з можливістю металізації та використання за потреби сировини з відновлюваних джерел або сировини після вторинної переробки».

*Взірці продукції* наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Взірці продукції ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

*Якість продукції та сертифікація.* Підприємство оснащено технологіями in-line та off-line контролю якості друку. Власна акредитована in-house лабораторія та повністю автоматизований склад з клімат-контролем з роботизованими складськими операціями. Підприємство отримало сертифікати якості, наведені на рис. 2.2.

#### СЕРТИФІКАТИ



Рис. 2.2. Сертифікати якості ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

Джерело: складено автором на основі даних офіційного сайту ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

*Клієнтська база:* продукція експортується в країни Європи, такі як Велика Британія, США, країни Балтії, Німеччина, Казахстан.

Серед вітчизняних клієнтів є такі відомі великі корпорації та підприємства як:



Рис. 2.3. Компанії клієнти ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

*Джерело:* складено автором на основі даних ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

*Захист бренду:* підприємство використовує для захисту своєї продукції:

1. Цифровий захисний код digimarc watermarks. Цей код може бути доданий до будь якого продукту, сканується з цілісного пакування та з частини, він непомітний для людського ока але він присутній на всьому пакуванню. В код можна додавати інформацію про тип пакунку та його склад, що значно спрощує сортування та переробку використаного пакування [33].

2. Використовує захисні елементи у дизайні – мікротексти та нанотексти.

Мікротекст – це набір символів розміром 50 мкм до 300 мкм, що розташований у певній послідовності та для людського ока виглядає як тонка лінія.

Нанотекст - це символи ще меншого розміру за 50 мкм, розташовані в певній послідовності і розглянути його можна тільки за допомогою оптичних приладів. Ці тексти недоступні для сканерів а отже є унікальні та не можуть бути в скопійовані та в подальшому відтворені.

3. Додаткові захисні елементи – Гильй'ош (від фр. guilloché — візерунок з хвилястих ліній) густе переплетіння хвилястих ліній.

Тангірна сітка – малюнок створений за допомогою точок або ліній. При використанні в захисних елементах ліній чи точок товщиною менше 200 мкм робить відтворення цих орнаментів майже неможливим.

4. Використання спеціальних растрів для елементів дизайну.

*Система економічної безпеки.* У сучасних умовах ведення господарської діяльності підприємство зі складним виробничим циклом, дорогим обладнанням, міжнародними сертифікатами і зв'язками, використовує в своїй діяльності змішану систему економічної безпеки. Змішана система економічної безпеки – це коли певні функції безпеки закріплені за обов'язками окремих спеціалістів, відділів, під загальним керівництвом підрозділу економічної безпеки підприємства, а найбільш важливі та значущі функції виконуються безпосередньо підрозділом СБ. Передумовами впровадження саме такої системи стали [33]:

– масштаб підприємства;

- складність виробничого процесу;
- загрози підприємства, такі як шахрайство, махінації з контрактами, витік комерційної інформації, промислове шпигунство, ризики від постачальників та контрагентів, корупція, лояльність працівників, витік ноу-хау, тощо.

Підрозділ економічної безпеки на ТАС Евотек зосереджений на трьох основних аспектах:

1. Запобігання фінансовим ризикам та шахрайству;
2. Контроль і аудит постачальників, щоб уникнути нестабільності;
3. Моніторинг критичних виробничих процесів для збереження технологій та безперервного виробництва.

Рядові функції безпеки виконують відповідні підрозділи (кадровий, юридичний, фінансовий, IT) під координацією служби економічної безпеки. Це дозволяє ефективно розподілити відповідальність та підвищити оперативність реагування на загрози [33].

- ✓ Контроль персоналу. Відповідальній відділ – служба HR під контролем служби безпеки. Включає:

- ✓ Перевірка кандидатів перед працевлаштуванням (перевірка на причетність до судових процесів, боргів та кримінального минулого, аналіз, резюме і соц. мереж кандидатів)

- ✓ Контроль трудової дисципліни (впровадження систем обліку робочого часу, аналіз прогулів, спізнень, частих лікарняних);

- ✓ Виявлення внутрішніх загроз (моніторинг конфліктних ситуацій між працівниками, аналіз підозрілих звільнень, запобігання промислового шпигунству).

Аудит контрагентів. Відповідальні відділи – фінансовий та юридичний з координацією економічною безпекою [33]:

- перевірка судових справ контрагентів, юридичної чистоти, відсутності боргів, банкрутств;

- фінансовий аудит контрагентів (аналіз надійності та платоспроможності);
- контроль виконання договорів;
- ризик-менеджмент при роботі з контрагентами (перевірка на предмет санкцій, оцінка політичних ризиків, пов'язані особи).

Захист ІТ – систем. Відповідальний ІТ -відділ включає:

- захист корпоративної інформації (контроль доступів до баз даних, до технологій, обмеження доступів для сторонніх осіб);
- захист від хакерських атак (антивірусні програми, моніторинг підозрілої активності в мережі компанії);
- контроль витоків інформації (перевірка корпоративного листування);
- захист від внутрішніх загроз (контроль використання персональних USB-носіїв на робочих місцях, багаторівнева політика аутентифікації).

Така система забезпечить швидке виявлення проблем, усунення ризиків та покращення виконання функцій безпеки [33].

Таблиця 2.1

**Фактори обґрунтування типу СЕБ для поліграфічного підприємства  
ТОВ «ТАС Евотек»**

Загальна виробнича та організаційна структура	<i>Наявність представництва та торгового дому за кордоном (Англія)</i>
Ступінь охоплення ринку	<i>Охоплена вся територія України, та обсяги за кордоном (Польща, Англія)</i>
Масштаби діяльності, номенклатура, асортимент.	<i>Велике виробництво з міжнародними зв'язками, 50 видів одиниць номенклатури, значні обсяги реалізації</i>
Використання інноваційних техніки та технологій	<i>Застосовується електронний дизайн, цифрові та лазерні технології додрукарських процесів. Для підготовки глибокого та флексодруку, застосовується технологія стохастичного растрування.</i>
Ризикованість бізнесу	<i>Фінансові ризики: шахрайство, махінації з контрактами, витік комерційної інформації. Виробничі ризики: промислове шпигунство, ризики від постачальників та контрагентів. Кадрові ризики: корупція, лояльність працівників, витік ноу-хау.</i>
Необхідний обсяг інформації для ефективної діяльності та прийняття оптимальних управлінських рішень	<i>Велика кількість конфіденційної інформації - креслень, рецептур, технологічних карт.</i>

Складність виробничого процесу	<i>Поліграфічне виробництво включає складні технологічні процеси, використання дорогого обладнання та сировини</i>
Значна кількість постачальників сировини/матеріалів	<i>Підприємство має велику кількість постачальників сировини та матеріалів і потребує аудиту постачальників з метою запобігання поставкам неякісної продукції, забезпечення стабільності ланцюгів постачання</i>
Великий штат працівників	<i>Штат до 1000 чоловік. потребує перевірки персоналу, контролю дисципліни, запобігання витоку інформації через співробітників</i>
Значна кількість контрактів та контрагентів (покупців)	<i>Перевірка юридичної чистоти контрагентів, Фінансовий аудит, Ризик-менеджмент при роботі з контрагентами</i>
Наявність науково-дослідного центру	<i>Удосконалюється виробничий процес, впроваджуються нові ресурсозберігаючі технології, ведеться розробка нових матеріалів та пропонуються індивідуальні продуктивні рішення для розвитку бізнесу</i>
Міжнародна сертифікація та стандартизація	<i>Продукція та виробництво сертифікується згідно міжнародних стандартів ISO, NASSR, HALAL</i>

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»*

Підприємство має на меті найближчим часом увійти до трійки провідних виробників гнучкої пластикової упаковки в Європейських країнах, завдяки використанню новітніх технологій та реалізації продукції на глобальних ринках.

*Основними цінностями ТОВ «ТАС Евотек» є [33]:*

- людське життя та здоров'я;
- екологічність та захист навколишнього середовища;
- соціальна відповідальність;
- професіоналізм і розвиток інноваційного сектору економіки;
- відкритість і прозорість діяльності;
- високі стандарти ведення бізнесу та командна робота.

*Місія підприємства – виготовляючи гнучку полімерну упаковку, прагнуть максимально повно задовольняти вимоги та передбачати майбутні потреби споживачів та клієнтів. Глибоко вивчають потреби сучасного бізнесу і прагнуть створити продукцію, яка стане конкурентною перевагою на ринку для клієнтів. Отже, основні ціннісні орієнтири ТОВ «ТАС Евотек» зосереджуються на пріоритетності збереження життя та здоров'я людини, дотриманні принципів екологічної відповідальності та охорони довкілля, а*

також на утвердженні соціально відповідальної поведінки. Компанія приділяє значну увагу професійному розвитку та стимулюванню інноваційної діяльності в економічному секторі, підкреслюючи важливість відкритості та прозорості [33].

Отже, стратегічна місія підприємства полягає у виробництві гнучкої полімерної упаковки з метою всебічного задоволення існуючих потреб споживачів та прогнозування майбутніх вимог клієнтів. Підприємство систематично аналізує динаміку сучасного ринку та детально досліджує потреби бізнес-середовища, прагнучи розробляти продукцію, яка здатна стати ключовим чинником конкурентної переваги для замовників. У центрі ціннісної моделі ТОВ «ТАС Евотек» знаходяться пріоритети збереження життя та здоров'я людини, а також дотримання принципів екологічної відповідальності, що включають активну охорону навколишнього середовища. Підприємство також акцентує увагу на формуванні соціально відповідальної поведінки, демонструючи усвідомлену корпоративну етику.

## 2.2. Аналіз використання ресурсів підприємства ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

Ресурсний потенціал підприємства включає в себе сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних, інтелектуальних, природних ресурсів. Говорячи про аналіз діяльності підприємства ТОВ «ТАС ЕВОТЕК», та використання його ресурсів, в першу чергу можемо проаналізувати трудові ресурси, активи підприємства, організаційну структуру та поміркувати про її ефективність, аналіз фінансового стану підприємства та його економічних показників. Цікаві для аналізу фінансові результати підприємства, сам продукт, що виробляє підприємство, показники реалізації, активи, персонал, що працює на ньому.

Трудові ресурси – персонал є одним з головних показників ефективності діяльності. Ефективне управління передбачає постійний моніторинг та аналіз трудових ресурсів – середньооблікову чисельність, плинність кадрів, показники мотивації, загальну задоволеність персоналу роботою від чого залежить продуктивність, репутація, прибутковість, та збільшення лояльності клієнтів. Отже, розглянемо звіт про трудові ресурси ТОВ «ТАС Евотек» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Аналіз структури чисельності персоналу ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2024 рр.

	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	чол.	структура, %	чол.	структура, %	чол.	структура, %
Основні робітники	350	46,4	345	45,8	340	46,4
Робітники по робочих місцях	100	13,2	98	13,0	95	13,0
Допоміжні робітники	100	13,2	110	14,6	100	13,7
Службовці	205	27,2	200	26,6	197	26,9
<b>Всього</b>	<b>755</b>	<b>100,0</b>	<b>753</b>	<b>100,0</b>	<b>732</b>	<b>100,0</b>

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТАС Евотек»

При цьому, основні робітники, робітники по робочих місцях працюють безпосередньо в цехах і беруть участь у виробництві продукції. Допоміжні робітники обслуговують виробничі процеси – електрики, механіки, слюсарі, тощо. Службовці – це адміністративний персонал. Отже, проаналізуємо динаміку зміни чисельності працівників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Аналіз динаміки чисельності персоналу ТОВ «ТАС Евотек» за  
2022-2024 рр.**

	Роки			Відхилення, чол.		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2022/ 2024
Основні робітники	350	345	340	-5,0	-5,0	-10,0
Робітники по робочих місцях	100	98	95	-2,0	-3,0	-5,0
Допоміжні робітники	100	110	100	10,0	-10,0	0,0
Службовці	205	200	197	-5,0	-3,0	-8,0
<b>Всього</b>	<b>755</b>	<b>753</b>	<b>732</b>	<b>-2,0</b>	<b>-21,0</b>	<b>-23,0</b>

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТАС Евотек»*

Таким чином, виходячи із даних таблиці 2.3 у 2024 році спостерігається негативна динаміка відтоку персоналу, в першу чергу основних робітників в цехах – за весь період чисельність основних робітників скоротилась на 10 чоловік, або на 2,9%; а робочих по робочих місцях на 5 чоловік, або на 5%. Загалом чисельність скоротилась на 23 людини, або на 3%. Плавне скорочення чисельності може свідчити про негативні тенденції в розвитку підприємства: скорочення обсягів виробництва, простої, збитки, втрата ринків збуту, втрата позицій на ринку або інші фактори. Так, у 2024 році на підприємстві спостерігається скорочення чисельності персоналу: основних робітників – на 2,9 %, робочих по робочих місцях – на 5 %, загалом – на 3 %. Така тенденція свідчить про можливі проблеми в розвитку підприємства, зокрема зменшення обсягів виробництва, простої, збитки або втрату ринкових позицій.

Крім цього, важливо також проаналізувати фонд оплати праці персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз фонду оплати праці персоналу ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-  
2024 рр., грн**

Категорія	Рік	Основна з/п	Додаткова з/п	Інші виплати	Всього ФОТ
Основні робітники	2022	30060	46570	13520	90153
Робітники по робочих місцях	2022	14900	8330	3719	26949
Допоміжні робітники	2022	15730	8220	3249	27199
Службовці	2022	41218	31804	20890	93912
Основні робітники	2023	31563	47967	17600	97130
Робітники по робочих місцях	2023	16517	8637	5760	30943
Допоміжні робітники	2023	19767	10443	4750	34960
Службовці	2023	42306	34273	27908	104487
Основні робітники	2024	33133	49861	17153	100147
Робітники по робочих місцях	2024	19233	9823	5090	34146
Допоміжні робітники	2024	20747	12500	5850	39097
Службовці	2024	42548	30309	22316	95172

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТАС Евотек»*

Основна заробітна плата включає в себе оплату за відрядними тарифами та розцінками, погодинними ставками, окладами. Додаткова заробітна плата включає виплату лікарняних, всіх видів відпусток, оплату за роботу у вечірні та нічні години, оплату за роботу у вихідні та свята, доплати за понаднормову роботу, індексація, оплата простоїв не з вини робітників, виплати по персональних коефіцієнтах, та інші види доплат. Преміальні та заохочувальні виплати включають – різноманітні премії, які впроваджені на підприємстві та прописані в колективному договорі або положенням до колективного договору, також у положеннях про КРІ. Це премії по результатах роботи за місяць, премії за виконання особливо важливих завдань, премії до знаменних дат, свят, річні премії, 13-та заробітна плата, виплати індивідуального характеру (додаткове благо), тощо. Бачимо, що фонд оплати праці зростав з року в рік, в 2023 році загальний фот збільшився на 6,8% в порівнянні з минулим роком, а в 2024 на 4,3 %.

Отже, розглянемо середні заробітні плати по категоріях робітників. При цьому буде враховувати, що заробітні плати взяті без директорату і директорат працює по контракту (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ТАС Евотек»  
за 2022-2024 рр.**

Категорії робітників	Середня заробітна плата, грн			Абсолютне відхилення, грн	
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2023/2022	2024/2023
Основні робітники	21464	23461	24546	1997	1085
Робітники по робочих місяцях	22457	24222	26702	1765	2480
Допоміжні робітники	22666	23290	26440	624	3150
Службовці	35084	37493	40022	2409	2529

*Джерело: складено автором на основі звіту по фонду оплати праці підприємства.*

Таким чином, як бачимо, середня заробітна плата по категоріях зростала і за весь період ріст склав в середньому 16 %, при цьому в 2022 році ріст склав приблизно 7%, а в 2024 році – біля 9%. Це невеликий ріст, якщо підприємство ефективно розвивається, нарощує обсяги виробництва та покращує свої фінансові результати, то річний ріст фонду оплати праці може сягати 15 % в рік і вище, за рахунок преміальних виплат. Такий темп зростання є помірним і може свідчити про обмежене фінансове покращення підприємства, адже при ефективному розвитку та збільшенні обсягів виробництва річне підвищення фонду оплати праці могло б досягати 15 % і більше за рахунок преміальних виплат.

При цьому, причини змін показників середньої заробітної плати персоналу ТОВ «ТАС Евотек» за 2022–2024 роки можуть бути такі, як зростання тарифних ставок та посадових окладів – підвищення базових зарплат для всіх категорій працівників призвело до збільшення середньої заробітної плати, що видно у щорічних приростах; індексація зарплат з урахуванням інфляції – частина підвищення пов’язана з коригуванням виплат для збереження реальної купівельної спроможності працівників тощо.

Далі розглянемо активи підприємства, для аналізу візьмемо 2022 та 2023 роки. Результати відповідних розрахунків відображені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз динаміка показників активів ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023 рр.**

Показники, тис. грн.	Роки		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Нематеріальні активи	1159	1162	3	0,3
Незавершені капітальні інвестиції	91930	91930	0	0,0
Основні засоби	113180 0	1131984	184	0,0
I.Всього необоротних активів	122488 9	1225076	187	0,0
Запаси	46240	48470	2230	4,8
Виробничі запаси	38260	39080	820	2,1
Товари	7980	9390	1410	17,7
Дебіторська заборгованість за продукцію	155796	157470	1674	1,1
Дебіторська заборгованість за авансами	60738	63163	2425	4,0
з бюджетом	7832	8068	236	3,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	57585	40751	-16834	-29,2
Гроші та їх еквіваленти	61006	68241	7235	11,9
Витрати майбутніх періодів	3333	3466	133	4,0
Інші оборотні активи	3359	3527	168	5,0
II.Всього оборотних активів	395889	393156	-2733	-0,7
<b>БАЛАНС</b>	162077 8	1618232	-2546	-0,2

*Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Аналізуючи активи підприємства можна зробити висновок, що в структурі активів підприємства 70% займають основні засоби. Вважається, що така структура балансу є важкою. Це означає, що підприємство володіє великою виробничою базою та матеріально-технічною інфраструктурою. Слід зауважити, що значну питому вагу в активах займає дебіторська заборгованість – порядку 17%. Це нормальний показник, та свідчить про ефективну роботу відділу маркетингу і збуту з дебіторською заборгованістю. У стабільно-розвиваючих компаніях частка дебіторської заборгованості не перевищує 30%, якщо ж вона зростає до 50% і вище – це вже потребує негайних мір по врегулюванню. При такому високому відсотку дебіторської заборгованості є великий ризик перетворення її на прострочену або сумнівну дебіторську заборгованість. В 2023 році частка дебіторської незначно зменшилась - на 0,8%. Але підприємство повинно особливу увагу приділяти аналізу дебіторської заборгованості, її термінам, та намагатись спонукати

контрагентів до погашення. Грошові кошти займають дуже малу питому вагу 3,8 % активів, це погано з точки зору ліквідності, але вони дуже незначно зростають в 2023 році на 0,4%. Підприємство повинно намагатись зменшувати частку заборгованості та збільшувати грошові кошти, інакше при несприятливих умовах можуть виникнути фінансові ризики.

Перейдемо до аналізу організаційної структури виробничого підприємства (рис. 2.4).

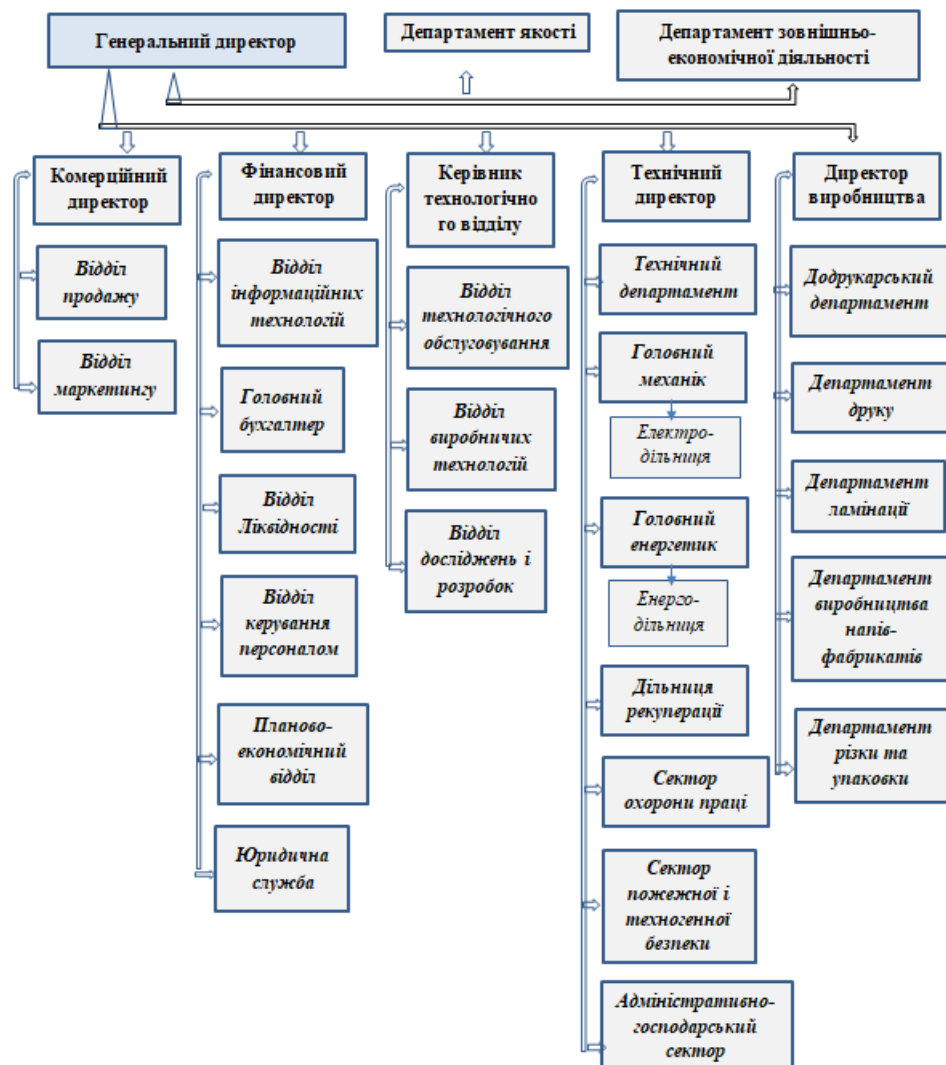


Рис. 2.4. Послідовність розробки корпоративної стратегії розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, ієрархічна структура підприємства включає в себе ключову особу – генерального директора, якому підпорядковуються ряд директорів основних

напрянків діяльності та кілька департаментів. Департаменти поділяються на сектори, служби та відділи. Наприклад департамент якості включає в себе відділ вхідного контролю, відділ стандартизації. Департамент зовнішньо-економічної діяльності включає сектор закупівель, сектор реалізації, сектор логістики, склад готової продукції. Кожен виробничий департамент у підпорядкуванні директора з виробництва також включає ряд дільниць

Структура загалом дуже розгалужена, на схемі представлені кілька ключових ієрархічних рівнів. Такий ієрархічний характер організаційної структури забезпечує чітких розподіл функцій, повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями. Генеральний директор сприяє узгодженню стратегічних рішень і контролю за основними підрозділами. Поділ на департаменти за функціональними напрямками дає змогу підвищити спеціалізацію, покращити координацію дій між підрозділами та забезпечити ефективне використання ресурсів. Створення в межах департаментів секторів та дільниць сприяє ефективному оперативному управлінню.

Разом з тим така розгалужена структура потребує високого рівня комунікації між підрозділами, ефективної системи зворотного зв'язку, чіткого розподілення обов'язків та функцій, щоб уникнути дублювання дій, функцій, та чіткого документообігу, щоб не затримувати прийняття рішень. Загалом така структура може вважатись ефективною, але можна оптимізувати структуру впровадивши елементи процесного або матричного управління задля більш швидкого прийняття управлінських рішень та більшої гнучкості.

Таким чином, аналіз використання ресурсів підприємства ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» дозволив вказати на основні тенденції змін показників активів, майна підприємства, середньої заробітної плати персоналу протягом досліджуваного періоду.

### **2.3 Оцінка фінансового стану підприємства ТАС ЕВОТЕК**

Одним з ключових показників, що характеризує діяльність підприємства є прибуток. Відображає його звіт про фінансові результати. Розглянемо звіт про фінансові результати компанії ТАС Евотек за 2022 та 2023 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Аналіз динаміка фінансових результаів ТОВ «ТАС Евотек»  
за 2022-2023рр.**

Показники, тис. грн.	Роки		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	874109	1010429	136319	15,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	742993	847012	104019	14,0
Валовий прибуток	131116	163417	32300	24,6
Інші операційні доходи	1030	1184,5	155	15,0
Адміністративні витрати	50578	55636	5058	10,0
Витрати на збут	14951	15699	748	5,0
Інші операційні витрати	26785	28124	1339	5,0
Прибуток від операційної діяльності	39832	65143	25310	63,5
Інші доходи	21730	22817	1087	5,0
Інші витрати	21634	23148	1514	7,0
Прибуток до оподаткування	39928	64811	24882	62,3
Податок на прибуток	7187	11666	4479	62,3
Чистий прибуток	32741	53145	20404	62,3
Сукупний дохід	32741	53145	20404	62,3

*Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Фінансові результати свідчать про значне покращення економічного стану підприємства у 2023 році. На 15% збільшився чистий дохід, і це спричинило ріст валового прибутку майже на 25% у 2023 році в порівнянні з 2022. Це свідчить про зростання випуску та збільшення реалізації продукції, підвищення попиту на продукцію та налагодження співпраці з новими покупцями, більш ефективну роботу відділу збуту. Собівартість реалізованої продукції зросла дещо нижче ніж виручка, на 14%, що може свідчити про зменшення питомих витрат на одиницю продукції.

Підприємство впроваджує стратегії оптимізації витрати, оскільки накладні витрати зростають нижчими темпами ніж валовий прибуток. Така

стратегія привела до зростання операційного прибутку та як наслідок, чистого прибутку у 2023 році на 62%. Результати свідчать про ефективне управління доходами і витратами.

Отже, можна проаналізувати показники рентабельності ТОВ Евотек (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Аналіз динаміка показників рентабельності ТОВ «ТАС Евотек»  
за 2022-2023рр.**

Показники	Рентабельність, %		Абсолютне відхилення (+/-)
	2022 рік	2023 рік	
Рентабельність реалізації по валовому прибутку	15,0	16,2	1,2
Рентабельність продукції за операційним прибутком	5,4	7,7	2,3
Рентабельність реалізації за операційним прибутком	4,6	6,4	1,9
Рентабельність продукції	4,4	6,3	1,9
Рентабельність продажу	3,7	5,3	1,5
Рентабельність власного капіталу	3,7	5,8	2,1

*Джерело: Розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Показники рентабельності показують загалом зростання. Так зростання рентабельності за валовим прибутком на 1,2% свідчить про зростання маржинальності продажів. Зростання рентабельності по операційному прибутку свідчить про зростання прибутковості продукції після вирахування операційних витрат та підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності. Ріст рентабельності продукції свідчить про позитивну динаміку використання виробничих ресурсів, контроль собівартості. Зростання рентабельності продажу на 1,5 % показує зростання прибутку на одиницю реалізованої продукції і свідчить про загальне зростання бізнесу.

Важливим аспектом дослідження фінансового стану є аналіз показників фінансової стійкості товариства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміка коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості  
ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.**

Показники	Рентабельність, %		Нормативне значення
	2022 рік	2023 рік	
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,39	1,41	> 2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,33	0,34	0,2 – 0,25
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,15	1,19	0,7 - 1
Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу)	0,322	0,328	> 0,5
Коефіцієнт боргового навантаження (коефіцієнт концентрації позикового капіталу)	1,61	1,75	
Коефіцієнт фінансової залежності	2,312	2,33	< 2,0

*Джерело: Розраховано автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності не досягає оптимального значення, але все ж компанія має достатньо поточних активів щоб погасити поточні борги. Коефіцієнт абсолютної ліквідності свідчить що на 34% підприємство може покрити свої короткострокові боргові зобов'язання за допомогою найліквідніших активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності свідчить про те що компанія може швидко покрити всі свої зобов'язання, не вдаючись до продажу запасів та має достатню платоспроможність і низький фінансовий ризик.

При цьому, коефіцієнт автономії не досягає нормального значення в обох роках, але його зростання в 2023 році свідчить про зростання частки власного капіталу у фінансуванні.

Зростання коефіцієнту боргового навантаження у 2023 на 0,14 пунктів свідчить про збільшення частки позикового капіталу в загальному капіталі компанії, але оскільки підприємство показує зростання прибутковості то це виправдано.

Коефіцієнт фінансової залежності зростає у 2023 році на 0,018 пунктів, та перевищує рекомендоване значення, що свідчить про залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У 2023 році структура капіталу зазнала незначних змін, підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, незважаючи на незначний ріст коефіцієнту автономії, адже коефіцієнти боргового навантаження та фінансової залежності зростають. Це може викликати певні фінансові ризики,

особливо ризик неплатоспроможності в разі зниження прибутковості та здорожчання кредитів.

Таким чином, для повної картини варто оцінити показники реалізації – щомісячну, щорічну виручку від реалізації, реалізацію на контрагентів, в розрізі сегментів ринку та географію продажів. Адже доходи та реалізація найважливіші аспекти аналізу і ефективності діяльності підприємства.

Реалізація виручки від реалізації продукції ТОВ «ТАС Евотек» за в розрізі місяців представлена в таблиці 2.10, рис. 2.5 та рис. 2.6.

Таблиця 2.10

**Аналіз щомісячної виручки від реалізації продукції ТОВ «ТАС Евотек»  
за 2022-2023рр.**

Місяць року	Виручка, EUR		Відхилення, EUR	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Січень	2 627 535	2 061 539	-565 996	-21,5
Лютий	2 097 459	2 228 141	130 682	6,2
Березень	2 626 976	3 424 574	797 598	30,4
Квітень	2 441 758	2 559 822	118 064	4,8
Травень	2 497 838	2 946 689	448 851	18,0
Червень	2 083 729	2 246 990	163 261	7,8
Липень	2 686 814	2 134 640	-552 174	-20,6
Серпень	2 942 818	2 190 815	-752 003	-25,6
Вересень	1 810 988	2 379 783	568 795	31,4
Жовтень	2 582 125	2 409 790	-172 335	-6,7
Листопад	2 099 248	2 536 638	437 390	20,8
Грудень	1 954 651	2 505 788	551 137	28,2
<b>РАЗОМ</b>	<b>28 451 939</b>	<b>29 625 210</b>	<b>1 173 271</b>	<b>4,1</b>

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства.*

Отже, на підставі даних табл. 2.10 можна зробити висновок, що у 2023 році виручка від реалізації продукції ТОВ «ТАС Евотек» у цілому зросла порівняно з 2022 роком на 1 173 271 євро, або на 4,1 %, що свідчить про позитивну динаміку доходів підприємства. Водночас щомісячні показники мали різноспрямований характер: найбільш суттєве зростання зафіксовано у березні, вересні та грудні, тоді як у січні, липні та серпні спостерігалось помітне скорочення виручки. Загалом отримані результати вказують на

нестабільність виручки протягом року та наявність сезонних і зовнішніх факторів, що впливають на обсяги реалізації.

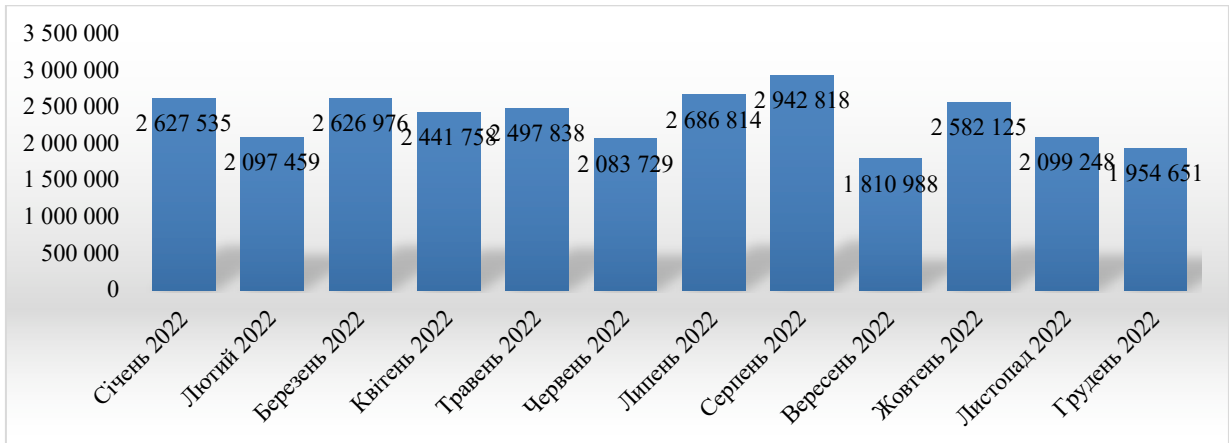


Рис. 2.5. Динаміка щомісячної виручки від реалізації продукції ТОВ «ТАС Евотек» за 2022 р.

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства.*

Таким чином, на основі даних, наведених на рис. 2.5, можна зробити висновок, що упродовж 2022 року виручка від реалізації продукції ТОВ «ТАС Евотек» характеризувалася нерівномірною динамікою з вираженими коливаннями за місяцями. При цьому простежуються періоди зростання доходів, які змінювалися спадом, що свідчить про вплив як сезонних чинників, так і зовнішніх економічних умов. Загалом отримані результати вказують на нестабільність надходжень протягом року та потребу в удосконаленні підходів до планування збутової діяльності у сучасних умовах господарювання (рис. 2.6).

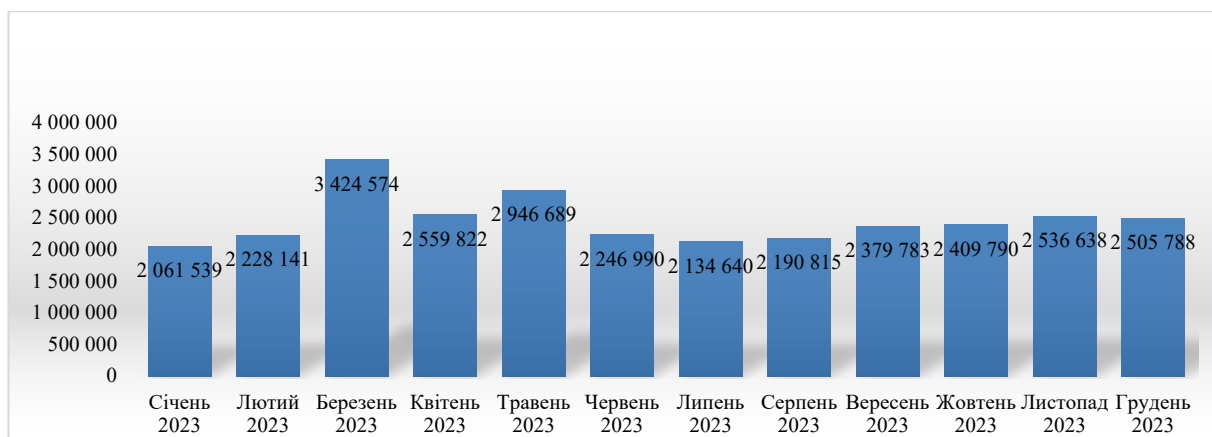


Рис. 2.6. Динаміка щомісячної виручки від реалізації продукції ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 р.

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства.*

На графіках представлена виручка від реалізації з ПДВ по місяцях за два роки. Вся виручка від реалізації ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 р. на цьому звіті представлена в євро, оскільки частина продукції реалізується в країни ЄС та заходить валютна виручка. Можна спостерігати певне сезонне зниження продажів у 2023 році проти минулого, наприклад в січні та влітку обсяги продажів значно знизилась.

При цьому, значне зростання виручки спостерігається в березні (+30,4 %), вересні (+31,4 %), грудні (+28,2 %) та листопаді (+20,8 %), що може бути пов'язано з сезонним підвищенням попиту або реалізацією нових продуктів. А от зниження виручки зафіксовано в січні (-21,5 %), липні (-20,6 %), серпні (-25,6 %) та жовтні (-6,7 %), що може вказувати на сезонні коливання попиту, відпускні періоди або проблеми у збутовій мережі. Дані свідчать про виражену сезонність виручки підприємства, з піковими продажами навесні та восени та спадом у літні та зимові місяці. Загалом, підприємство демонструє помірне зростання річної виручки, але зі значними коливаннями по місяцях, що потребує планування сезонних стратегій збуту для стабілізації доходів підприємства.

Важлива також в контексті даного дослідження проаналізувати динаміку продажів в розрізі покупців за два роки (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Аналіз динаміки продажів в розрізі покупців ТОВ «ТАС Евотек»  
за 2022-2023рр.**

Перелік покупців	Виручка, грн		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Roshen	9 233 387	4 242 476	-4 990 912	-54,1
Snack Production	1 926 428	1 162 647	-763 781	-39,6
Kormotech	1 698 459	1 955 584	257 124	15,1
Food Empire	1 643 563	450 807	-1 192 756	-72,6

RUD	1 286 444	968 375	-318 069	-24,7
Малбі Фудс	745 066	874 451	129 385	17,4
КПД	716 759	531 750	-185 009	-25,8
Квітень	642 569		-642 569	-100,0
МХП	635 600		-635 600	-100,0
Nestle	514 065	2 344 282	1 830 216	356,0
Von Voisson	479 163		-479 163	-100,0
Євро Фуд Сервіс	453 569		-453 569	-100,0
Грона	424 288	701 608	277 320	65,4
IDS Group	374 167	626 644	252 477	67,5
Київський маргариновий завод	369 409		-369 409	-100,0
Санвіта Груп	338 730	464 962	126 232	37,3
Гал-Євро-Контракт	311 087		-311 087	-100,0
СУНП 2К	302 587		-302 587	-100,0
Інші (доля<1%)	6 356 597	5 967 137	-389 459	-6,1
Evotek Flexible Packaging LTD		2 782 010	2 782 010	
Харчові Технології Закарпаття		1 696 032	1 696 032	
JDE		1 298 586	1 298 586	
АВК Конфекцінері		833 049	833 049	
Vikeda		784 062	784 062	
Концерн Хлібпром		571 292	571 292	
КАПС ФУД СІСТЕМС		492 561	492 561	
Slomax Group		475 129	475 129	
ГУАЛАПАК УКРАЇНА		401 766	401 766	
<b>Всього</b>	<b>28451 938</b>	<b>29625 210</b>	<b>1173 272</b>	<b>4,1</b>

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства.*

З таблиці 2.11 видно, що деякі замовники в 2023 році значно скоротили обсяги закупівель продукції, наприклад Roshen скоротив свої обсяги більш ніж на половину. Це найбільший замовник в портфелі і таке скорочення повинно викликати глибокий аналіз та безпрецедентні міри спрямовані на повернення замовника до портфелю. Деякі менші замовники також скоротили обсяги закупівель, а Food Empire скоротив закупівлю аж на 72%. Кожен такий випадок повинен аналізуватись, та виявляти причини скорочень і розробляти міри по поверненню замовника. Також видно, що в 2023 році з'явилась значна кількість нових замовників на 9,3 млн євро, що компенсує обсяг реалізації контрагентів, що знизили чи припинили закупівлі. В цілому обсяг реалізації в 2023 році зріс на 4,1 %.

Отже, перейдемо до аналізу структури продажів в розрізі покупців ТОВ «ТАС Евотек» за досліджуваний період (рис. 2.7).

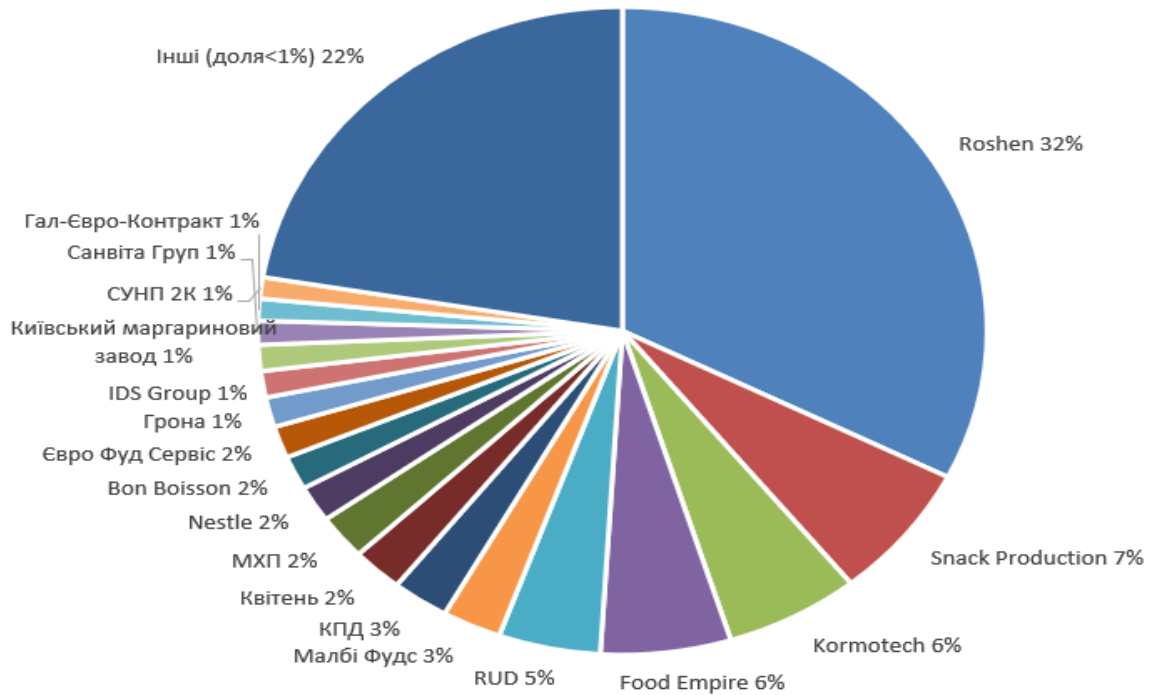


Рис. 2.7. Аналіз структури продажів в розрізі покупців ТОВ «ТАС Евотек» за 2022 р.

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства*

Отже, загалом структура клієнтського портфеля ТОВ «ТАС Евотек» характеризується високою концентрацією виручки на окремих ключових контрагентах. Найбільшу частку займає компанія Roshen (32%), що свідчить про її домінуючу роль у формуванні доходів підприємства, тоді як наступні за значущістю клієнти – Snack Production (7%), Food Empire (6%) та Kormotech (6%) – мають суттєво менший вплив. Водночас значна частка категорії «інші» та наявність великої кількості клієнтів з мінімальною часткою (1–3%) вказують на диверсифікований, але водночас фрагментований характер клієнтської бази, що зумовлює як можливості для зростання, так і ризики залежності від найбільших замовників.

При цьому, протягом наступного періоду структура продажів в розрізі покупців ТОВ «ТАС Евотек» децці змінилася (рис. 2.8).

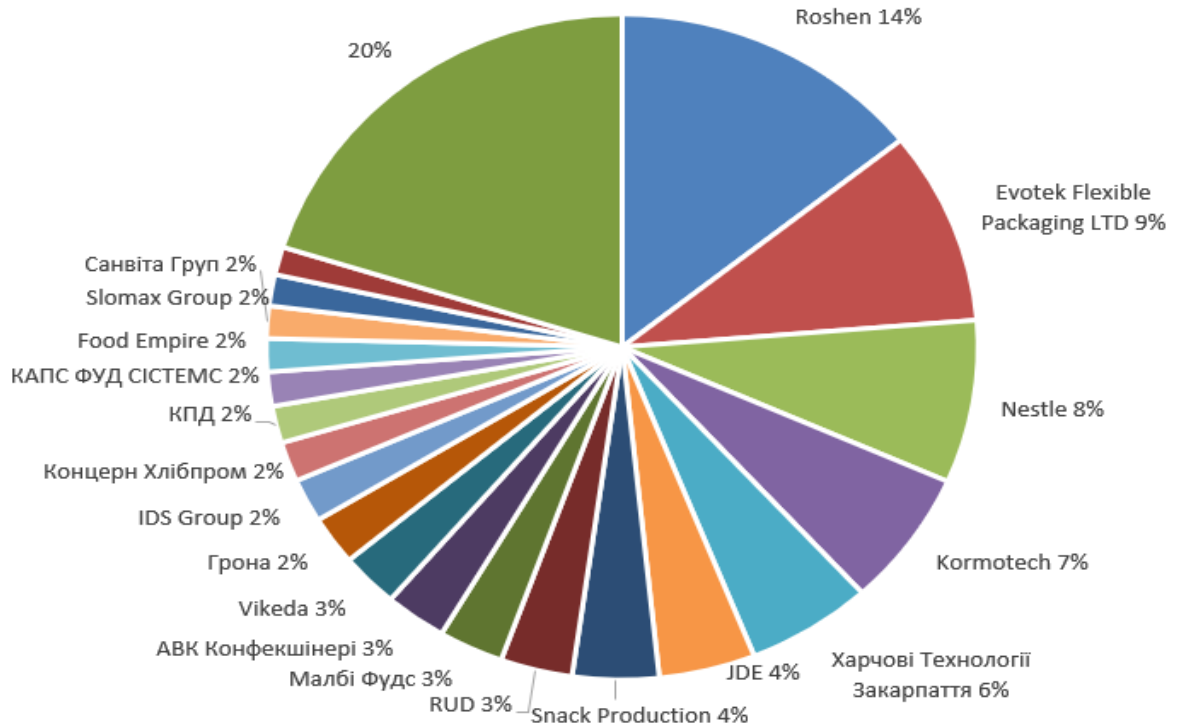


Рис. 2.8. Аналіз структури продажів в розрізі покупців ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 р.

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства*

Отже, на основі даних, наведених на рис. 2.8, можна зробити висновок, що структура продажів ТОВ «ТАС Евотек» у 2023 році характеризується концентрацією виручки на обмеженому колі ключових покупців. Домінуючу частку в обсягах реалізації займає компанія Roshen, тоді як інші великі клієнти формують значно менші, але вагомі сегменти продажів. Водночас наявність значної кількості покупців із незначною часткою в загальній структурі реалізації свідчить про диверсифікацію клієнтської бази, що зменшує ризики повної залежності від одного контрагента, але водночас вказує на доцільність подальшого розширення співпраці з середніми за обсягами покупцями.

Крім цього, важливо проаналізувати також частки контрагентів в портфелі продажів у 2022-2023 роках (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

#### Аналіз географії продажів ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.

Країна, регіон	Виручка, EUR	Відхилення
----------------	--------------	------------

	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Україна	26 626 523	25 062 063	-1 564 460	-5,9
EU	1 429 529	4 199 909	2 770 380	193,8
Інші	395 886	363 238	-32 649	-8,2
<b>Всього</b>	<b>28 451 938</b>	<b>29 625 210</b>	<b>1 173 272</b>	<b>4,1</b>

*Джерело: складено автором на основі розрахунків.*

Таким чином, на підставі даних табл. 2.12 у 2023 році відбулося загальне зростання виручки ТОВ «ТАС Евотек» на 4,1 % порівняно з 2022 роком, попри скорочення обсягів продажів на внутрішньому ринку (рис. 2.9).

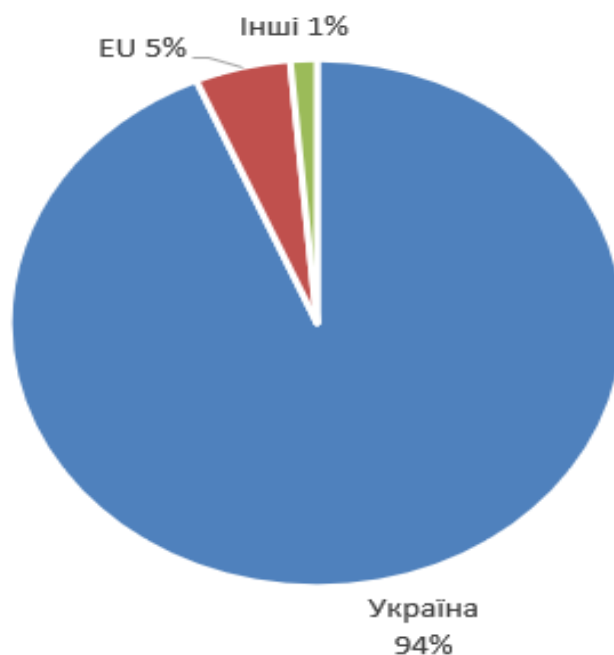


Рис. 2.9. Аналіз географії продажів ТОВ «ТАС Евотек» за 2022 рік.

*Джерело: складено автором на звітності підприємства.*

Основним драйвером зростання стало суттєве нарощування реалізації в країнах ЄС, де виручка збільшилася майже у три рази, що свідчить про активізацію експортної діяльності підприємства. Водночас незначне зменшення продажів у категорії «інші країни» вказує на потребу подальшої диверсифікації географічної структури збуту (рис. 2.10).

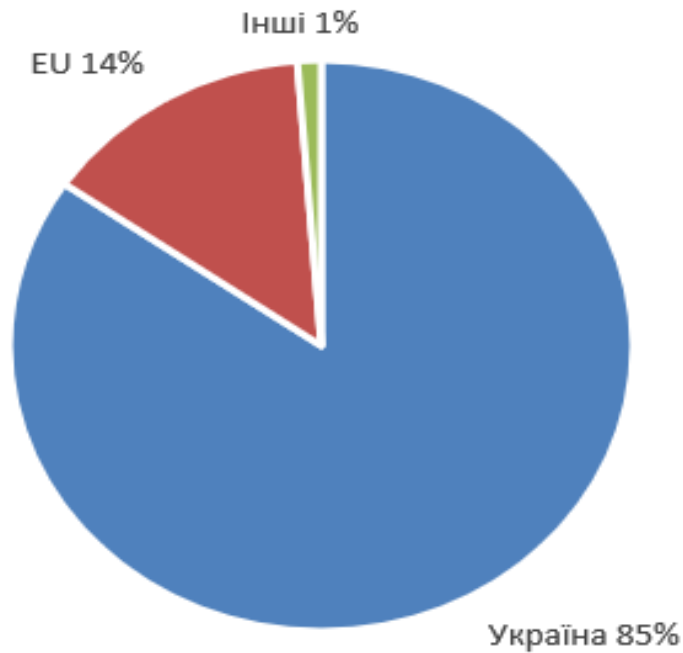


Рис. 2.10. Аналіз географії продажів ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 рік.

*Джерело: Складено автором на основі звітності підприємства.*

Отже, на основі даних, наведених на рис. 2.10, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду у 2023 році основний обсяг продажів ТОВ «ТАС Евотек» був зосереджений на внутрішньому ринку України, який формує переважну частку виручки підприємства. Водночас суттєву роль у структурі реалізації почали відігравати країни Європейського Союзу, що свідчить про розширення експортних напрямів та поступову диверсифікацію збуту. Загалом географічна структура продажів у 2023 році відображає зменшення залежності підприємства від одного ринку та формування передумов для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Також, відповідно до результатів аналізу бачимо дуже значне зростання частки замовників з країн Європи.

Отже, продовжуючи аналіз динаміки та структури продажів перейдемо до дослідження продажів ТОВ «ТАС Евотек» продажів в розрізі сегментів ринку протягом досліджуваного періоду, тобто в який сегмент ринку продається пакування (табл. 2.13).

*Таблиця 2.13*

**Аналіз продажів ТОВ «ТАС Евотек» продажів в розрізі сегментів ринку  
за 2022-2023рр.**

Показники, тис. грн.	Роки		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Кондитерські	8 585 016	6 060 519	-2 524 497	-29,4
Хліб, печиво, тістечка	3 100 528	2 813 195	-287 333	-9,3
Снеки, хрустка картопля, горіхи	2 244 477	1 855 865	-388 612	-17,3
Корм для тварин	2 105 072	3 601 014	1 495 942	71,1
Заморожені продукти і морозиво	1 987 924	3 839 451	1 851 527	93,1
Чай та кава	1 846 335	2 236 640	390 304	21,1
Напої	1 473 105	1 010 980	-462 125	-31,4
Масло, жири та рідкі соуси	1 243 772	1 688 668	444 896	35,8
Товари для гігієни	1 224 930	1 440 759	215 829	17,6
Бакалія і крупи	1 028 703		-1 028 703	-100,0
М'ясо, домашня птиця і риба		1 122 419	1 122 419	
Інші нехарчові товари	949 523	1 027 378	77 855	8,2
Інші (доля<3%)	2 662 553	2 928 323	265 770	10,0
<b>Всього</b>	<b>28 451 938</b>	<b>29 625 210</b>	<b>1 173 272</b>	<b>4,1</b>

*Джерело: складено автором на звітності підприємства.*

Як бачимо, в 2023 році пакування для бакалії та круп не продавалось. Натомість з'явилися замовлення в такому сегменті як м'ясо, домашня птиця та риба. Зниження йде по напоях, кондитерських виробках та снеках. Потрібно звернути увагу на ці сегменти і проаналізувати чому відбулось зниження по цих сегментах.

Загалом реалізація дає ріст в 2023 році, збільшення частки замовлень від європейських замовників, а значить притік валютної виручки, підвищення репутації постачальника на ринку та збільшення прибутку і прибутковості в цілому. Але в умовах війни та порушення логістики, внаслідок ударів ворога, та можливих ризиків з поставками все ж потрібно особливу увагу приділити залученню до портфелю найбільших вітчизняних замовників.

Оскільки ми детально розглянули реалізацію, то варто приділити увагу витратам підприємства, які не залежать від обсягу виробництва, та відносяться до накладних витрат підприємства. Це збутові та адміністративні витрати. Аналізу цих витрат завжди слід приділяти особливу увагу, і намагатись

оптимізувати їх, шукати шляхи до зменшення. Отже, наступним етапом дослідження є аналіз динаміки та структури адміністративних та збутових витрат ТОВ «ТАС Евотек» (табл. 2.14)

Таблиця 2.14

**Аналіз динаміка адміністративних та збутових витрат ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.**

Показники, тис. грн.	Роки		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Загальні корпоративні витрати	69,8	76,8	7,0	10,0
Відрядження АУП	74	638	564	758,9
Оплата праці АУП і загальногосподарського персоналу	24 849	25 664	816	3,3
Утримання основних засобів, інших МНМА	5 208	5 172	-36	-0,7
Ремонт основних засобів	27	30	3	10,0
Утримання пожежної, воєнізованої, сторожової охорони	3 027	3 886	859	28,4
Оплата за професійні послуги	166	182	17	10,0
Інформаційні послуги, зв'язок, діловодство	220	242	22	10,0
Амортизація нематер. активів загальногосподарського використання	2 027	2 230	203	10,0
Витрати на врегулювання спорів в суд. органах	0	0	0	
Податки і збори, передбачені законодавством	8 552	9 514	961	11,2
Послуги банку	675	1 001	327	48,4
Проведення дослідів, випробувань.	2 804	3 252	447	16,0
Утримання легкового транспорту	2 182	2 225	43	2,0
Витрати на охорону праці, техніку безпеки	131	145	13	10,0
Технічне співробітництво та ЗЭД	0	556	556	
Витрати на прибирання території	294	323	29	10,0
Інші загальнозаводські витрати	271	521	250	92,1
<b>Всього витрат</b>	<b>50 578</b>	<b>55 636</b>	<b>5 058</b>	<b>10,0</b>

*Джерело: складено автором на звітності підприємства.*

На підставі даних табл. 2.14 можна зробити висновок, що у 2023 році адміністративні та збутові витрати ТОВ «ТАС Евотек» у цілому зросли порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення управлінської та операційної діяльності підприємства. Найбільш суттєве збільшення зафіксовано за статтею витрат на відрядження адміністративно-управлінського персоналу, що може бути пов'язано з активізацією ділових контактів та виходом на нові ринки. Водночас окремі витрати, зокрема на утримання основних засобів, залишалися відносно стабільними, що вказує на

контрольованість витратної частини та відсутність різких дисбалансів у структурі витрат (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Аналіз структури адміністративних та збутових витрат ТОВ «ТАС  
Евотек» за 2022-2023рр.**

Показники, %	Питома вага, %		Зміна у структурі, %
	2022 рік	2023 рік	
Загальні корпоративні витрати	0,1	0,1	0
Відрядження АУП	0,1	1,1	1
Оплата праці АУП і загальногосподарського персоналу	49,1	46,1	-3
Утримання основних засобів, інших МНМА	10,3	9,3	-1
Ремонт основних засобів	0,1	0,1	0
Утримання пожежної, воєнізованої, сторожової охорони	6,0	7,0	1
Оплата за професійні послуги	0,3	0,3	0
Інформаційні послуги, зв'язок, діловодство	0,4	0,4	0
Амортизація нематер. активів загальногосподарського використання	4,0	4,0	0
Витрати на врегулювання спорів в суд. органах	0,0	0,0	0
Податки і збори, передбачені законодавством	16,9	17,1	0,2
Послуги банку	1,3	1,8	0,5
Проведення дослідів, випробувань.	5,5	5,8	0,3
Утримання легкового транспорту	4,3	4,0	-0,3
Витрати на охорону праці, техніку безпеки	0,3	0,3	0
Технічне співробітництво та ЗЭД	0,0	1,0	1
Витрати на прибирання території	0,6	0,6	0
Інші загальнозаводські витрати	0,5	0,9	0,4
<b>Всього витрат</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

*Джерело: складено автором на звітності підприємства.*

Як бачимо в адміністративних витратах велику питому вагу займає заробітна плата – 49% у 2022 році та 46% у 2023 році. Тут заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, включаючи директорат. Якщо підприємство бажає знизити цю статтю, воно повинно аналізувати чисельність та структуру персоналу, функціональні обов'язки працівників, робити фотографії робочого дня, виявляти процеси, які можна оптимізувати та стежити, щоб штат цієї категорії працівників «не роздувався». Далі суттєву вагу займає позиція – податки та збори, передбачені законодавством. Сюди можуть входити оренда землі, податок з власників транспортних засобів, комунальний податок, різноманітні збори, податок на нерухомість, тощо.

Треба розглядати окремо кожен податок та дивитись як можна його оптимізувати, наприклад зменшувати площу ділянки, що займає підприємство, відмовляючись від зайвих площ, і таким чином можна знизити орендну плату заземлю, тощо. Тут потрібні конкретні міри в конкретному випадку, зазвичай цим займається юридична служба. Утримання основних засобів займає 10% від всіх витрат, та утримання легкового транспорту – займає 4,3% – це службовий транспорт для різноманітних потреб підприємства. Тут треба аналізувати транспорт, його пробіг та зношеність, частоту ремонтів, витрати палива, тощо. Іноді виявляється, що можна продати зношений транспорт який має великі витрати на ремонти та купити нові авто або взяти в лізинг – інколи це виправдано та оптимізує дану статтю.

Загалом можна сказати, що адміністративні витрати в 2023 році вирости на 10%. Бачимо суттєве зростання витрат на відрядження, появу нової статті – технічне співробітництво та ЗЕД – можливо це пов'язано між собою – керівництво могло їздити в часті закордонні відрядження задля налагодження співпраці та нових зовнішньо-економічних зв'язків. Також суттєво зросла стаття – утримання пожежної, воєнізованої та сторожової охорони, на 28,4% – можливо це пов'язано з загрозою обстрілів та додаткового протипожежного захисту інфраструктури підприємства. Дуже зросли послуги банків (на 48,4%), та інші загальнозаводські витрати (92 %). Стосовно витрат банку є така практика, що якщо підприємство входить у велику фінансового-промислового групу, то зазвичай група має і свої банки, в яких обслуговуються всі внутрішні підприємства групи. Таким чином банк може спекулятивно піднімати ціни на свої послуги, бо політика групи спрямована на зберігання коштів в групі. З цим потрібно боротись показуючи ринкові тарифи інших банків та вести агресивні переговори задля встановлення ринкових цін на послуги. Так потрібно аналізувати кожну статтю та шукати шляхи до зниження витрат (табл. 2.16).

*Таблиця 2.16*

**Аналіз динаміка збутових витрат ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.**

Показники, тис. грн.	Роки		Відхилення	
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне (+/-)	Відносне, %
Витрати на пакувальні матеріали	3 095	3 171	76	2,5
Оплата праці, комісійні винагороди	6 743	7 033	290	4,3
Відрядження працівників збуту	173	182	9	5,0
Витрати на рекламу та виставки	748	785	37	5,0
Витрати на утримання основних засобів, інших МНА	498	366	-132	-26,5
Витрати по ремонту основних засобів	75	47	-28	-37,0
Витрати на транспортування та страхування ГП	3 536	4 026	491	13,9
Інші витрати по реалізації продукції	88	92	4	5,0
<b>ВСЬОГО ВИТРАТ</b>	<b>14 951</b>	<b>15 699</b>	<b>748</b>	<b>5,0</b>

*Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Як бачимо, на підставі даних табл. 2.12 можна зробити висновок, що у 2023 році загальний обсяг збутових витрат ТОВ «ТАС Евотек» зріс на 748 тис. грн, або на 5 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про активізацію збутової діяльності підприємства. Найбільше зростання відбулося за статтями витрат на транспортування та страхування готової продукції, а також на оплату праці й комісійні винагороди, що може бути пов'язано зі збільшенням обсягів реалізації та розширенням географії продажів. Водночас скорочення витрат на утримання та ремонт основних засобів вказує на оптимізацію окремих напрямів збутових витрат і більш ефективне використання наявних ресурсів. Отже, загальні збутові витрати підприємства зросли на 748 тис. грн, або на 5 %, що свідчить про помірне збільшення витрат на реалізацію продукції. При цьому, найбільше зростання витрат спостерігається на транспортування та страхування готової продукції (+491 тис. грн, +13,9 %) та на оплату праці і комісійні винагороди (+290 тис. грн).

Дослідження показників структури збутових витрат ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр. відображено у табл. 2.17.

*Таблиця 2.17*

#### **Аналіз структури збутових витрат ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.**

Показники,	Питома вага, %	
------------	----------------	--

%	2022 рік	2023 рік	Зміна у структурі, %
Витрати на пакувальні матеріали	20,7	20,2	-0,5
Оплата праці, комісійні винагороди	45,1	44,8	-0,3
Відрядження працівників збуту	1,2	1,2	0
Витрати на рекламу та виставки	5,0	5,0	0
Витрати на утримання основних засобів, інших МНА	3,3	2,3	-1
Витрати по ремонту основних засобів	0,5	0,3	-0,2
Витрати на транспортування та страхування ГП	23,6	25,6	2
Інші витрати по реалізації продукції	0,6	0,6	0
<b>ВСЬОГО ВИТРАТ</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	-

*Джерело: Складено автором на основі річної фінансової звітності підприємства*

Тут теж значну питому вагу займає заробітна плата відділу маркетингу, збуту, складу відвантаження готової продукції – 45%. Варто зауважити, що у 2023 році суттєво знизились статті по витратах на утримання та ремонти основних засобів, можливо якість з них продались або списались. А такі статті витрат як витрати на рекламу та виставки, витрати на транспортування та страхування та витрати на відрядження зросли. Також, варто доцільно акцентувати увагу на тому, що упродовж 2023 року підприємство зафіксувало помітне скорочення витрат, пов'язаних із забезпеченням експлуатації та проведенням ремонтних робіт основних засобів.

Таким чином, ми зробили тільки невелику частину аналізу діяльності підприємства, ще можна аналізувати багато показників, які дадуть нам повнішу картину щодо ефективності діяльності підприємства, але і на основі проведеного аналізу ми можемо зробити висновки про фінансовий стан і в цілому про ефективність діяльності.

## **Висновки до розділу II**

Отже, у розділі 2 проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за три роки. Загальна характеристика показує, що підприємство

є лідером на вітчизняному поліграфічному ринку гнучких полімерних пакувальних матеріалів для ряду галузей економіки. Має потужну матеріально-технічну базу, сучасне обладнання на якому виготовляють дуже широкий асортимент продукції, який відповідає міжнародним стандартам, про що свідчить наявність цілого ряду міжнародних сертифікатів якості. Представлені взірці продукції, що виробляється, та надано перелік обширної клієнтської бази.

Також, можемо зробити висновок про стійке функціонування підприємства, з позитивною динамікою основних фінансових показників, зокрема зростанням оплати праці, виручки від реалізації, покращенням фінансових результатів та поліпшенням прибутковості загалом. З'являються нові клієнти, особливо на ринку ЄС в 2023 році та розширюється асортимент, ТАС Евотек пропонує продукцію в нових сегментах ринку (м'ясо, домашня птиця і риба у 2023 році) та збільшується виручка від реалізації – ознака стабільного зростання.

Встановлено, що аналіз фінансових результатів діяльності підприємства засвідчує суттєве покращення ключових показників у 2023 році. Зокрема, обсяг чистого доходу продемонстрував відчутну позитивну динаміку, збільшившись на 136 млн грн, що у відносному вимірі відповідає приросту на 15,6 % порівняно з попереднім звітним періодом. Паралельно з цим спостерігалось значне підвищення ефективності операційної діяльності: величина операційного прибутку зросла більш ніж наполовину — на 63,5 %, тоді як чистий фінансовий результат підприємства збільшився на 62,3 %, що свідчить про загальне посилення фінансової стійкості та результативності господарювання.

Досліджено, що додаткове обґрунтування позитивних тенденцій забезпечує аналіз показників рентабельності, які відображають рівень віддачі від використання ресурсів. Так, рентабельність, розрахована за валовим прибутком, підвищилася з 15 % до 16,2 %, що вказує на покращення структури

витрат і зростання маржинальності. Рентабельність продукції за операційним прибутком продемонструвала ще більш виражене зростання — з 5,4 % до 7,4 %, що підтверджує ефективніше управління основною діяльністю. Водночас загальна рентабельність продукції збільшилася з 4,4 % до 6,3 %, а рентабельність продажів — з 3,7 % до 5,3 %, що комплексно характеризує підвищення результативності реалізаційної та виробничо-збутової діяльності підприємства. Підприємство демонструє достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості, що підтверджено розрахованими та поданими в розділі показниками фінансової стійкості.

Проаналізовані виручка від реалізації в євро по місяцях, в розрізі клієнтів, сегментів ринку, по географії продажів. Підприємство розширює свої позиції на міжнародних ринках, виходить з продукцією в ряд країн Європи, підписуються нові контракти та з'являються нові клієнти, підприємство розширює позиції в нових сегментах ринку.

Все ж при позитивній динаміці слід звернути увагу на показники дебіторської заборгованості та проаналізувати її на предмет простроченої або сумнівної та активно працювати над погашення заборгованості контрагентами та підвищення ліквідності.

Загалом позитивні тенденції в динаміці доходів, операційного та чистого прибутку, покращення показників рентабельності свідчать про зростання конкурентоспроможності підприємства на ринку та ефективне управління і розпорядження активами підприємства. Разом з тим слід звернути увагу на низький рівень автономії, що може свідчити про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, потребує поступового зміцнення власного капіталу.

### Розділ III

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ТОВ «ТАС ЕВОТЕК» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ ПО ЗСП**

### 3.1. Збалансована система показників на ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

Збалансована система показників ТАС ЕВОТЕК традиційно формується за чотирма основними аспектами: фінансовим аспектом, клієнтоорієнтованістю та споживчим аспектом, перспективами розвитку та навчання і внутрішніми бізнес-процесами.

На нашу думку можна виділити такі показники по кожному аспекту, які в повні дадуть уявлення про ефективність управління [18].

В розрізі фінансового аспекту можна визначити такі показники для ТАС Евотек;

Показники прибутковості та доходності [23-25]:

1. Чистий прибуток (Net profit). Прибуток після сплати податків, показує скільки коштів залишається у розпорядженні власників.

2. Рентабельність продажів (ROS). Показує яку частину прибутку містить кожна гривня виручки від реалізації продукції або послуг. Розраховується як відношення чистого прибутку до виручки, у відсотках.

3. Рентабельність активів (ROA). Це фінансовий показник, який визначає наскільки ефективно ТАС Евотек управляє своїми активами з метою отримання прибутку. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів компанії у відсотках. Чим вищий цей показник, тим успішніше підприємство управляє своїми активами та отримує прибуток [25].

4. Рентабельність власного капіталу (ROE). Показує скільки прибутків генерує компанія на кожную гривню власного капіталу, та розраховується як відношення чистого прибутку до середнього власного капіталу у відсотковому еквіваленті. Високий ROE свідчить про ефективність управління капіталом власника, низький ROE свідчить про проблеми в бізнесі та неефективне управління.

5. Рентабельність продукції. Відношення прибутку до собівартості продукції у відсотковому еквіваленті, та показує скільки прибутку припадає на кожен гривню вкладених ресурсів [39].

6. Виручка від реалізації (Revenue).

7. Темп зростання доходу в періоді. Як змінюється виручка від реалізації в порівнянні з попереднім періодом.

Показники ефективності витрат:

8. Питома вага постійних витрат в загальних витратах компанії. Відношення постійних витрат до всіх витрат компанії.

9. Операційна маржа (Operating profit margin) – показник ефективності який показує, яка частина доходу компанії залишається після вирахування операційних витрат (собівартості, адміністративних, збутових витрат).

10. Показники ліквідності та фінансової стійкості, які ми розглядали під час аналізу фінансового стану.

Показники інвестиційної привабливості:

11. Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) дозволяє проаналізувати ефективність вкладень грошових коштів та вимірюється як відношення прибутку, отриманого від інвестицій до обсягу інвестицій [5-8].

12. Термін окупності інвестицій (Payback Period) – скільки часу потрібно для повернення вкладених грошових коштів.

Показники управління капіталом:

13. Оборотність активів. Показник ефективності який показує наскільки ефективно компанія управляє своїми активами та визначається як відношення виручки від реалізації до середньорічної вартості активів.

14. Оборотність запасів. Цей показник показує скільки разів запаси здійснили оборотів за період часу, наприклад за рік. Розраховується як співвідношення собівартості продукції та середньорічної величини запасів.

Це ключові показники ефективності по фінансовому аспекту, які допомагають скласти висновок про роботу підприємства, управління його активами, капіталом, використання ресурсів.

Далі можна розглянути та визначити показники по аспекту клієнтської перспективи, тобто клієнтоорієнтованості підприємства. Показники цього аспекту відображають задоволеність клієнтів, репутацію підприємства, конкурентоспроможність.

Побудуємо стратегічну карту для ТОВ «ТАС Евотек», яка відображає місію підприємства та основні стратегічні цілі по чотирьох аспектах діяльності, згідно системи збалансованих показників, які відображають ключові точки та сфери в діяльності, які потрібно вдосконалити, оптимізувати та направити туди зусилля, ресурси, увагу та контроль задля підвищення ефективності функціонування підприємства.

ТОВ «ТАС Евотек» – вітчизняний виробник гнучких пакувальних матеріалів для харчової, хімічної, фармацевтичної, косметичної та інших галузей економіки. Пріоритетними аспектами діяльності є виробництво якісної та безпечної продукції, соціальна активність та користь, як то збереження довкілля, безпека споживачів, власний розвиток та зростання бізнесу – ці аспекти формують місію підприємства. Далі встановлюємо цілі по кожному з чотирьох рівнів. Далі визначаємо конкретні системи показників та їх значення до кожної цілі, кожного рівня, та доведені до підрозділів і працівників [22].

При цьому, стратегічна карта ТОВ «ТАС Евотек» відображає місію підприємства та ключові стратегічні цілі за чотирма аспектами діяльності: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток персоналу. Вона дозволяє визначити пріоритетні сфери для оптимізації та концентрації ресурсів, встановити конкретні показники для кожної цілі та забезпечити їх реалізацію на рівні підрозділів і працівників. Причинно-наслідкові зв'язки між рівнями забезпечують цілісну систему управління, спрямовану на підвищення ефективності розвитку підприємства (рис. 3.1).

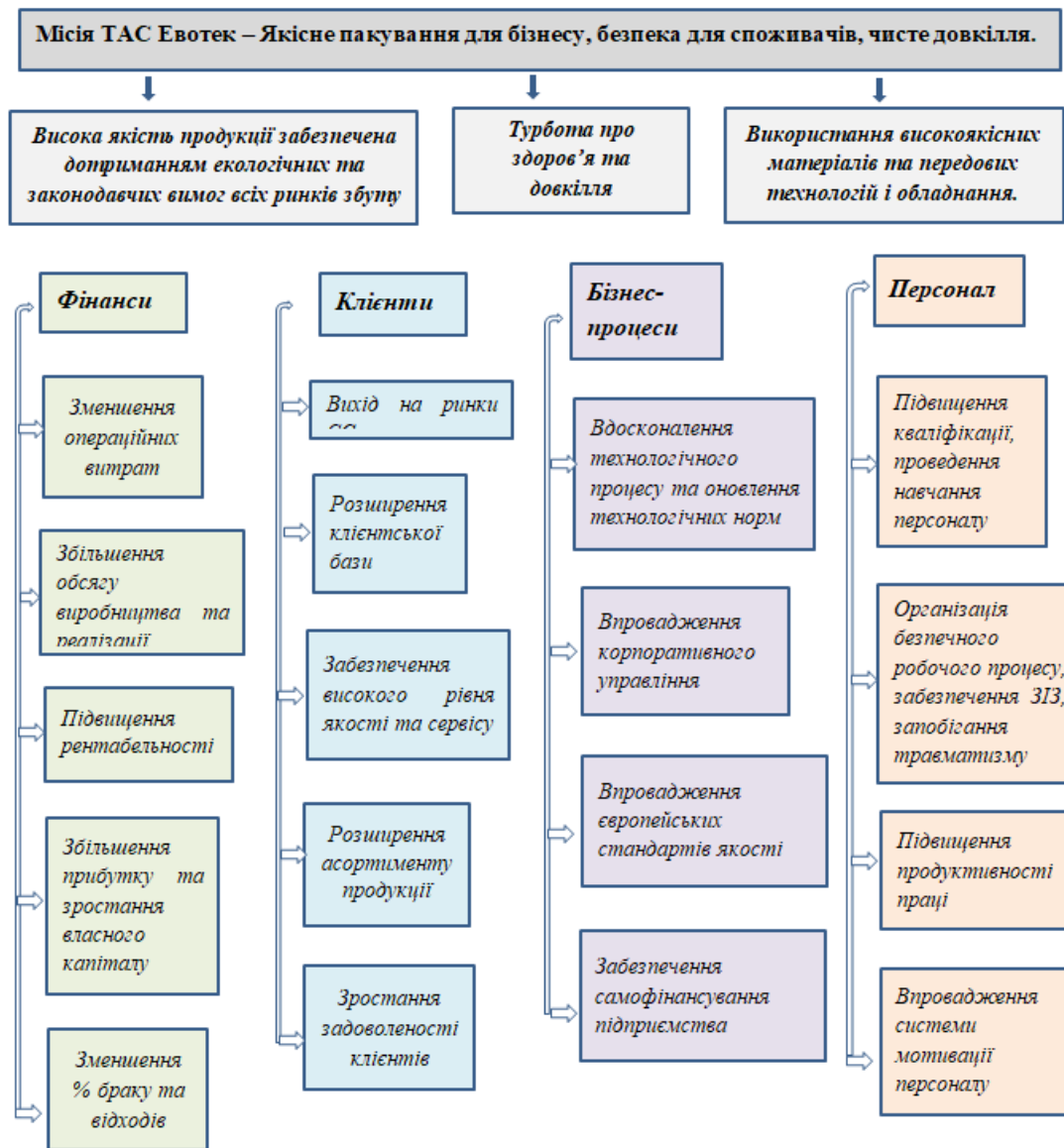


Рис. 3.1. Стратегічна карта ТОВ «ТАС Евотек».

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства.

Наприклад однією з цілей фінансового рівня є зменшення браку та відходів, припустимо, що показник для цієї цілі є – зменшення браку на 10%, а відходів виробництва на 5% за період пів-року. Будуть розроблені заходи для досягнення цього на практиці – закупка нового виду фарб та плівок, в загальному на 20% дорожчих ніж існуючі матеріали, проведення тестувань та виготовлення партії тестових зразків. Лабораторні дослідження показують, що нова фарба є більш якісна та дає менший розхід на 30% від попередньої, краще наноситься і висихає, має менші характеристики випарів при нанесенні на 10% і не потребує згущувачів, як попередня. Також закупівля нового виду плівки

для пакування має кращу щільність та краще взаємодіє з новою фарбою, ніж існуюча фарба. Це призводить до зниження відходів виробництва на 3-5% та нижчого відсотка забракованої продукції на 8%. Загалом це призводить до зниження виробничої собівартості продукції, адже брак та відходи – це теж витрати, що збільшують собівартість. Таким чином побічно досягаються ще кілька цілей інших рівнів, а саме: забезпечення високого рівня якості та зростання задоволеності клієнтів, впровадження європейських стандартів якості, бо фарба сертифікована та виробляється в Європі, зменшення витрат і як наслідок отримання додаткового прибутку підприємства.

Далі можна розглянути та визначити показники по аспекту клієнтської перспективи, тобто клієнтоорієнтованості підприємства. Показники цього аспекту відображають задоволеність клієнтів, репутацію підприємства, конкурентоспроможність.

Тут можна виділити такі показники:

1. *Рівень задоволеності клієнтів.* Цей показник формується на основі зворотного зв'язку клієнта через відгуки, анкетування, різноманітні опитування, перемовини, тощо: про якість продукції, послуг, робіт, про цінову політику, про умови оплати та доставки товару, надання знижок, бонусів, про рівень обслуговування клієнта на етапі закупки і подібні метрики. Це ключовий показник, що відображає наскільки клієнти задоволені продуктом чи послугою та загалом співпрацею з продавцем. Розраховується за простою формулою – відношення кількості задоволених клієнтів, до загальної кількості та вимірюється у відсотках [26-27].

2. *Кількість претензій за період.* Аналіз претензій від покупців – це чи не найголовніший з показників аналізу співпраці: якості самого продукту, послуги, роботи та загального обслуговування. Претензії можна аналізувати по таких критеріях: вид скарги – причина до виникнення скарги – якість продукту, послуги, чи загалом сервіс; період подачі скарги – коли саме виникла скарга; канал зв'язку. Ці дані аналізуються з метою виявлення

найпоширеніших причин скарг та проблем. Цей показник ми проаналізуємо детальніше в нашій роботі [45].

3. *Кількість постійних клієнтів в загальній кількості клієнтів.* Використовується для виявлення кращих умов співпраці з покупцями, та поширення такого цього досвіду на інших клієнтів у портфелі.

4. *Кількість нових клієнтів у портфелі за період.* Розраховується як співвідношення нових клієнтів, з якими почали співпрацювати за період, до загальної кількості клієнтів та відслідковується динаміка в періоді.

5. *Частка ринку.* Це показник відображає відсоток продажів компаній за період від загального обсягу продажів по галузі, до якої належить компанія, за цей період. Показник допомагає оцінити ефективність та розмір компанії на ринку у порівнянні з конкурентами.

Отже, показники ефективності, що відносяться до аспекту внутрішні бізнес-процеси можуть бути наступними [50-51]:

1. *Коефіцієнт використання обладнання.* Показує наскільки ефективно використовується обладнання. Може розраховуватись як відношення фактичного часу роботи до планового у відсотковому еквіваленті.

2. *Продуктивність праці.* Показник що вимірює кількість одиниць виготовленої продукції за одиницю часу (виробіток). Розраховується як відношення обсягу виготовленої продукції до витрат робочого часу. Або обернений показник - витрати часу на виробництво одиниці продукції (трудомісткість).

3. *Рівень браку.* Розраховується як відношення кількості забракованої продукції до загальної кількості виробленої продукції, у відсотковому еквіваленті. Аналізуються види браку та фактори, що їх спричинили – це більш глибокий аналіз.

4. *Коефіцієнт використання наявного обладнання.* Це специфічний показник який дає зрозуміти наскільки ефективно та в повній мірі завантажене все наявне на підприємстві обладнання у виробництві продукції. Визначається

як відношення кількості одиниць задіяного у виробництві обладнання до загальної кількості наявного обладнання на підприємстві.

5. *Виконання плану виробництва за період.* Порівнюють фактичні (звітні) показники з плановими за встановлений період. Розраховується як за добу, так за місяць та рік. Порівнюються також періоди (місяці, роки) між собою, щоб зрозуміти динаміку – темпи спаду чи зростання.

З точки зору аспекту перспектив навчання та розвитку можна визначити такі показники [37-39]:

1. *Відсоток персоналу, що пройшов підвищення кваліфікації.* Частка такого персоналу в загальній чисельності персоналу у відсотковому еквіваленті.

2. *Витрати на навчання персоналу.* Рахується питома таких витрат в загальних витратах підприємства.

3. *Плинність кадрів.* Відношення кількості працівників які звільнились до загальної чисельності працівників за певний період (як правило рік).

4. *Середня кількість годин навчання на працівника.*

5. *Кількість поданих та впроваджених раціоналізаторських пропозицій.*

Таким чином, визначена збалансована система показників ТОВ «ТАС Евотек» (ЗСП) є ефективним інструментом управління цим підприємством, вона дозволяє поєднати фінансові та нефінансові аспекти для комплексної оцінки діяльності компанії через призму чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, перспективи внутрішніх-бізнес процесів та навчання і розвитку. У фінансовій перспективі зосередимося на підвищенні рентабельності та прибутковості, контролю та оптимізації витрат, ефективного використанні капіталу і ресурсів. У клієнтській перспективі зосереджуємо увагу на задоволенні потреб споживачів, покращенні якості обслуговування, зменшення кількості претензій, залучення нових клієнтів та розширення ринків збуту.

### 3.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства по збалансованій системі показників

Досліджуючи ефективність діяльності підприємства по збалансованій системі показників варто відмітити, що збалансована система показників дозволяє оцінювати діяльність підприємства не лише за фінансовими результатами, а й враховує показники клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та розвитку персоналу. Це забезпечує цілісне уявлення про ефективність функціонування підприємства, виявляє сильні та слабкі сторони, а не зосереджується виключно на прибутку. При цьому, система показників відображає взаємозв'язки між фінансовими результатами, задоволеністю клієнтів, ефективністю внутрішніх процесів та розвитком персоналу. Це дозволяє прогнозувати вплив змін у одній сфері на інші та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження BSC забезпечує чіткі критерії оцінки ефективності на рівні підрозділів та працівників, що підвищує відповідальність, стимулює продуктивність та мотивує до досягнення стратегічних цілей.

Оцінку ефективності діяльності почнемо з аналізу показників фінансового аспекту, які ми можемо порахувати з наявних даних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

#### Показники рентабельності ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)
Прибуток (Net profit), тис. грн	32741	53145	20 404
Рентабельність продажів (ROS), %	3,7	5,3	1,5
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1619664	1619505	-159
Рентабельність активів (ROA), %	2,02	3,28	1,26
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	885 250	911 596	26346
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	3,7	5,83	2,13
Виручка від реалізації, тис. грн	874 109	1 010 429	136320
Рентабельність продукції та виручка від реалізації, %	4,4	6,3	1,9

Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додатки А, Б]

Таким чином, можна зробити наступні висновки по наданій таблиці рентабельності ТОВ «ТАС Евотек» за 2022–2023 роки. Так, зростання прибутку та виручки: Чистий прибуток підприємства зріс на 20 404 тис. грн, а виручка від реалізації – на 136 320 тис. грн, що свідчить про ефективне збільшення обсягів продажів і прибутковості діяльності. Покращення рентабельності: Рентабельність продажів (ROS) зросла з 3,7% до 5,3%, рентабельність активів (ROA) – з 2,02% до 3,28%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 3,7% до 5,83%. Це вказує на підвищення ефективності використання ресурсів та капіталу компанії. При цьому, стабільність активів та збільшення власного капіталу: Середньорічна вартість активів залишилася майже незмінною, тоді як власний капітал зріс на 26 346 тис. грн, що говорить про зміцнення фінансової стійкості підприємства. Покращення рентабельності продукції: Показник «рентабельність продукції та виручка від реалізації» підвищився на 1,9%, що свідчить про ефективне управління виробничими та збутовими процесами. Отже, збалансовані показники дозволяють своєчасно виявляти відхилення від планових результатів та коригувати стратегію, що підвищує здатність підприємства до адаптації, інновацій та довгострокового стійкого розвитку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Аналіз показників постійних витрат, операційної маржі та коефіцієнту оборотності ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.**

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)
Питома вага постійних витрат у загальних витратах, %	10,7	10,1	-0,6
Операційна маржа (Operating profit margin), %	4,6	6,4	1,8
Коефіцієнт оборотності активів	0,5	0,6	0,1
Коефіцієнт оборотності запасів	15,7	17,9	2,2

*Джерело: складено автором на основі фінансового звіту [Додатки А, Б]*

Таким чином, виходячи з даних табл. 3.2 можна зробити висновок, що зниження питомої ваги постійних витрат: Частка постійних витрат у загальних витратах зменшилася на 0,6 п.п., що свідчить про більш ефективне управління

витратами та оптимізацію структури витрат. При цьому, покращення операційної маржі: Операційна маржа зросла з 4,6% до 6,4%, що вказує на підвищення прибутковості основної діяльності підприємства. Зростання ефективності використання активів: Коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,5 до 0,6, а коефіцієнт оборотності запасів з 15,7 до 17,9, що свідчить про швидше перетворення активів та запасів у виручку і підвищення операційної ефективності.

На підприємстві опрацьовувався проект закупівлі обладнання для гальванічного цеху прободрукарський станок HEAFORD загальною вартістю 3,7 млн грн, та 620 тис грн становили витрати на доставку, установку та запуск. Станок дає можливість збільшити обсяги виробництва. Максимальна виробнича потужність станка 637 тон продукції за період. Сукупні витрати при максимальній потужності склали – 6,3 млн грн за період. Сукупний дохід при максимальній потужності склав – 9,6 млн грн за період. Сума інвестицій 4,5 млн грн. ROI становив – 113%. Термін окупності становив 2 роки.

Проаналізувавши всі ці показники, а також показники ліквідності та рентабельності, що надані при аналізі фінансового стану, можна зробити висновок про ефективність діяльності за фінансовим аспектом: підприємство в цілому демонструє позитивну динаміку та зростання всіх показників у 2023 році в порівнянні з минулим. Прибуток та виручка ростуть, рентабельність продажів, продукції, активів, власного капіталу та операційна маржа також зростають, що може свідчити про ефективне управління активами та виробничими процесами. Поліпшення оборотності запасів та активів в цілому свідчить про ефективне використання ресурсів. Показники ліквідності перебувають в задовільному стані але наявна значна частка позикового капіталу.

Далі проаналізуємо діяльність по аспекту клієнтської перспективи, тобто клієнтоорієнтованості за наявними даними підприємства (табл. 3.3).

**Аналіз динаміки кількості претензій ТОВ «ТАС Евотек» за  
2022 рік в розрізі клієнтів**

<b>Назва клієнта</b>	<b>Кількість претензій</b>
<i>1</i>	<i>2</i>
Рошен	84
Волиньхолдінг	10
Фес Укр	8
Оскар	6
Закупівлі Ком	5
Асканія Пак	4
Капе Фуд Системс	4
Клуб Чіпсів	4
Сунп 2К	4
Naujasis Nevezis	3
Вінницький молочний завод Рошен	3
Житомирський МЗ	3
Карлсберг	3
Кормтек	3
КПД	3
Натурпро	3
СПС	3
Укравіт Саєнс Парк	3
Kormotech	2
Rusnas-MoldAqua	2
АВК	2
Житомирські ласощі	2
Джерело	2
Концерн Хлібпром	2
Санвіта груп	2
Креома фарм	2
Малбі Фудс	2
Харчові технології Закарпаття	2
Ярич	2
ЕКОPLAST Baltic	1
Henkel Central Asia	1
Slomax Group	1
Vikeda	1
Галка ЛТД 1	1
Грона	1
Єврофудсервіс	1

*Продовження табл. 3.3*

<i>1</i>	<i>2</i>
Лантманнен Акса	1
Монделіс Україна	1
Оптимальна упаковка	1
Приправка Україна	1
ПТФ-Техно	1
Трапеза	1
ТС Трейд	1
Юджин ЛТД	1
Якобс Дау Егбертс Україна	1
<b>Усього</b>	<b>194</b>

*Джерело: дані надані підприємством*

Так, найбільша кількість претензій зосереджена у одного ключового клієнта: Компанія «Рошен» має 84 претензії, що значно перевищує кількість претензій від інших клієнтів і вказує на можливі проблеми у взаємодії або поставках саме з цим партнером. Середній рівень претензій: Інші великі клієнти, такі як «Волиньхолдінг» (10), «Фес Укр» (8) та «Оскар» (6), мають значно менше претензій, що свідчить про стабільнішу роботу з більшістю партнерів. Невелика кількість претензій у більшості клієнтів: Більшість клієнтів мають 1–4 претензії, що говорить про загалом позитивний рівень задоволеності або ефективність процесів обслуговування. Висновок для управління: Основна увага має бути приділена роботі з ключовими клієнтами з високим числом претензій.

При цьому, наявність концентрації претензій у невеликій групі клієнтів свідчить про необхідність таргетованих заходів щодо вдосконалення логістики, комунікацій та постачання продукції саме для цих партнерів. Для підвищення загальної клієнтської задоволеності варто розробити системи моніторингу та аналізу претензій, що дозволить оперативно реагувати на проблемні ситуації та зменшити кількість негативних звернень. Загалом аналіз показує, що підприємство має стабільну роботу з більшістю клієнтів, однак ключові партнери потребують більш ретельного управління ризиками і підвищеної уваги до якості обслуговування.

Також проаналізовані і причини виникнення претензій ТОВ «ТАС Евотек» протягом досліджуваного періоду (рис. 3.2).

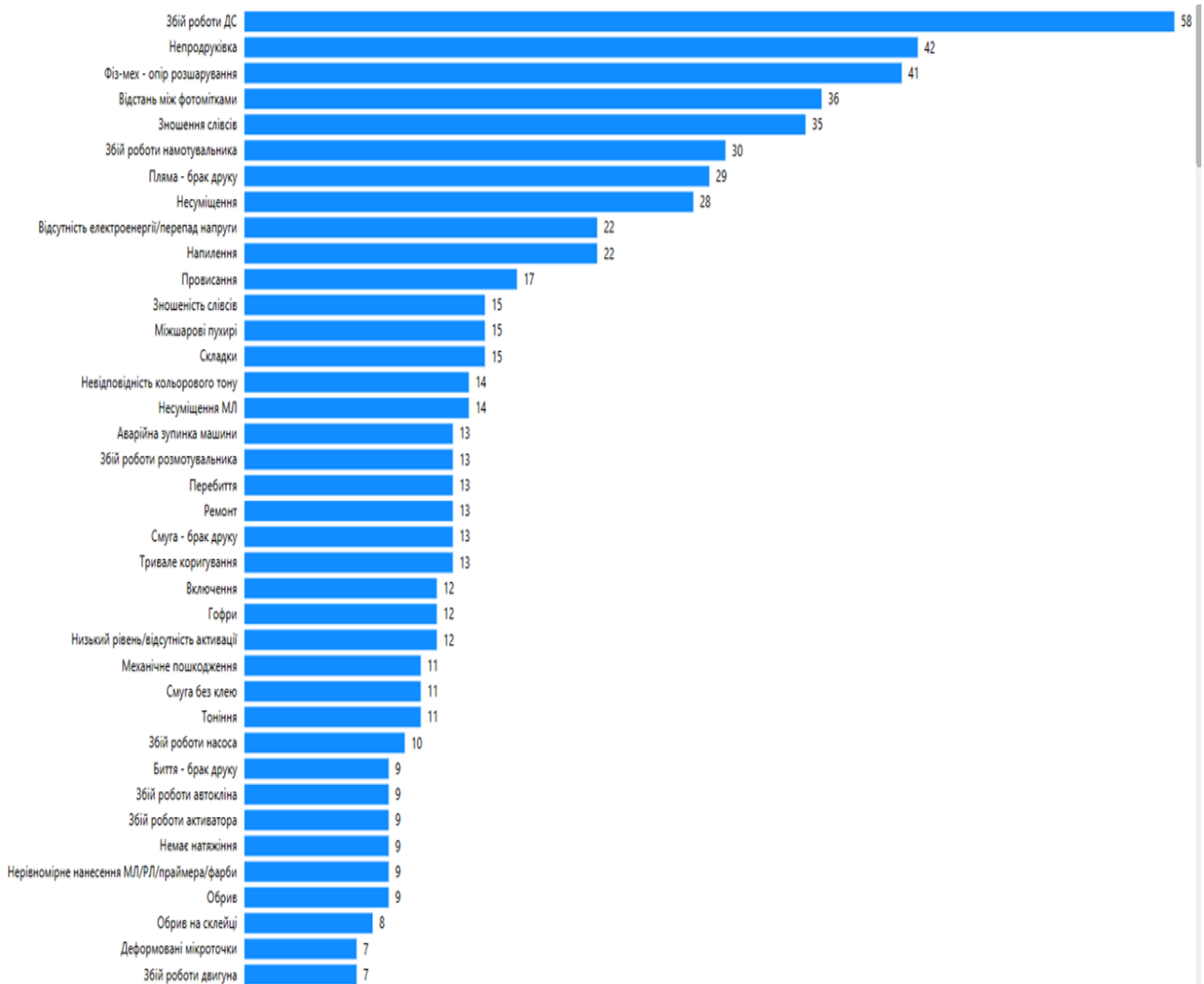


Рис. 3.2. причини виникнення претензій ТОВ «ТАС Евотек»

*Джерело: дані надані підприємством.*

Загалом сума рекламаций склала 1,4 млн євро, тобто 5% від загального обсягу замовлень за рік. Це різноманітні браки, повернення через неякісну продукцію, тощо – реальні втрати підприємства. Показовим є те, що найбільшу кількість претензій виставляє найбільший замовник у портфелі – корпорація Рошен – 84 претензії, який в 2022 році дав виручку 9,2 млн євро або 32,2% від загального обсягу, а в 2023 році Рошен скоротив обсяг замовлень на 5,0 млн євро – 54%, і частка його замовлень в загальному обсязі реалізації стала 14%. Це дуже суттєве скорочення, яке викликає тривогу щодо якості

продукції та обслуговування і несе сильні репутаційні ризики підприємства на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Аналіз динаміки показників виручки в розрізі нових та постійних клієнтів претензій ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023 роки**

Показники	Роки		Відхилення
	2022 рік	2023 рік	
<i>Постійні крупні клієнти</i>			
Кількість, осіб	18	11	-7
Виручка, млн. євро	22,1	14,3	-7,8
<i>Нові крупні клієнти</i>			
Кількість, осіб	-	9	9
Виручка, млн. євро	-	9,3	9,3

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, зменшення кількості та виручки від постійних клієнтів: Кількість постійних крупних клієнтів скоротилася з 18 до 11, а виручка від них знизилася на 7,8 млн євро, що свідчить про втрату частини лояльних партнерів або зменшення обсягів їх замовлень. Зростання внеску нових клієнтів: У 2023 році компанія залучила 9 нових крупних клієнтів, що принесло додатково 9,3 млн євро виручки, компенсуючи частково втрати від старих партнерів. Перехідний баланс у структурі клієнтів: Загальна виручка від крупних клієнтів залишилася на порівнянному рівні, однак структура змінилася — зменшився внесок постійних клієнтів і збільшився внесок нових. Висновок для управління: Необхідно розробити стратегії утримання постійних клієнтів і одночасно підтримувати розвиток нових партнерських відносин, щоб забезпечити стабільне зростання виручки.

Загалом можна сказати, що нові клієнти, які додалися в 2023 році дали додаткових 1,5 млн євро виручки і це компенсувало втрату 7 постійних клієнтів та їхню виручку з портфелю минулого року. Але незважаючи на це підприємство повинно велику увагу звернути на чинники які впливають на поступлення рекламацій та вживати постійні та рішучі заходи по виправленню ситуації, скорочувати відсоток рекламацій.

Частка ринку, яку підприємство займає на ринку України серед конкурентів становить 11,9% - це друге місце серед конкурентів на ринку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Аналіз показників часток ринку ТОВ «ТАС Евотек» та його основних підприємств конкурентів за 2023 рік**

Назва підприємства	Питома вага частки ринку
Ітак	12,3
<b>Евотек</b>	<b>11,9</b>
Светпринт	10,4
Т.Д.К.	9,0
Гулапак Україна	7,8
Столичний млин	6,8
Дніпропластавтомат	5,7
Хаск-Флекс	5,5
Татрафан	5,3
Типографія Парус	4,6
Палп Мілл Прінт	3,9
Монопак	3,5
Авентин	3,4
Наргус	2,9
Преміум Флекс	2,3
Хаві Продукт	2,2
Рівне-Флекс	1,7
Лідерфлекс	0,8
<b>Всього</b>	<b>100,0</b>

*Джерело: дані надані підприємством.*

Таким чином, ТОВ «ТАС Евотек» посідає друге місце за часткою ринку — 11,9%, поступаючись лише компанії «Ітак» (12,3%), що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності. Конкурентне середовище: Інші основні конкуренти мають менші частки ринку: «Светпринт» — 10,4%, «Т.Д.К.» — 9,0%, що демонструє відносну концентрацію ринку серед кількох провідних гравців. Потенціал зростання: Різниця між «Евотек» та лідером ринку невелика (0,4 п.п.), що свідчить про можливість посилення позицій за рахунок активнішого маркетингу, розширення клієнтської бази або покращення обслуговування.

Що стосується аспекту аналізу внутрішніх бізнес-процесів то тут показники ТАС Евотек є такими.

Коефіцієнт використання обладнання складає 70-80 %. Підприємство працює у дві зміни по 12 годин 20 або 22 робочих дні. Планового це від 480 годин до 528 годин на місяць. Фактично підприємство відпрацьовує від 336 до 422 годин на місяць. Щодо показників продуктивність праці, то виробіток становить 1,03 тон/год, а трудомісткість продукції 0,96 год/тон.

Важливо також проаналізувати динаміки в розрізі місяців показників рівня браку та відходів на ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Аналіз динаміки в розрізі місяців показників рівня браку та відходів на ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 рік**

Місяць	Показники рівня браку та відходів на ТОВ «ТАС Евотек»				
	Кількість продукції, т	кількість браку, тонн	Частка браку, %	Кількість продукції у відходах, тонн	Частка відходів, %
січень	355,0	7,5	2,1	0,49	0,1
лютий	423,2	14,6	3,4	0,94	0,2
березень	633,4	22,7	3,6	6,45	1,0
квітень	453,3	25,5	5,6	8,08	1,8
травень	537,1	15,5	2,9	1,87	0,3
червень	430,1	6,2	1,4	0,67	0,2
липень	441,0	11,2	2,5	1,82	0,4
серпень	362,1	11,6	3,2	0,06	0,0
вересень	431,3	14,9	3,5	0,58	0,1
жовтень	401,1	15,0	3,7	4,30	1,1
листопад	387,9	12,3	3,2	2,12	0,5
грудень	420,1	13,1	3,1	1,45	0,3
<b>Всього</b>	<b>5 275,6</b>	<b>170,0</b>	<b>3,2</b>	<b>28,83</b>	<b>0,5</b>

Джерело: складено надані підприємством

Відсоток браку та відходів у виробництві в 2023 році був не великий, але підприємство все одно повинно намагатись скоротити його. За рік було вироблено 5 275,6 т продукції, з яких 170 т (3,2%) виявилось бракованою, а 28,83 т (0,5%) потрапило у відходи. Це свідчить про відносно низький рівень втрат у виробничому процесі.

При цьому, найвищі показники браку зафіксовані у квітні (5,6%) та березні (3,6%), що може бути пов'язано з пуско-налагоджувальними роботами, сезонними навантаженнями або змінами у технологічному процесі. Низький рівень відходів: Частка продукції у відходах залишається мінімальною протягом більшості місяців, найвищий показник спостерігається у квітні (1,8%) і жовтні (1,1%), що підтверджує ефективність управління виробничими процесами. Стабільність у другій половині року: З червня по грудень спостерігається стабільно низький рівень браку та відходів, що свідчить про налагоджені процеси контролю якості та ефективну роботу виробничого персоналу.

Коефіцієнт використання наявного обладнання на підприємстві складає 70%. Орієнтовна 30% обладнання не задіяно у виробництві, а саме: 2 одиниці друкарського обладнання – 2 машини глибокого друку; 1 машина флексографічного друку. При цьому, виконання плану виробництва за місяць в середньому становить 85,8% (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Аналіз планових та фактичних показників виробництва за місяць  
продукції на ТОВ «ТАС Евотек» протягом 2023 року**

<b>№</b>	<b>Назва планових показників</b>	<b>Обсяг виконання</b>
1	Заплановано робочих днів	23
2	Планова середньодобова кількість, тонн	23,43
<b>3</b>	<b>Загальний плановий обсяг, тонн</b>	<b>538,80</b>
4	Фактично відпрацьовано діб	22
5	Фактична середньодобова кількість, тонн	20,10
6	<b>Загальний фактичний обсяг, тонн</b>	442,16
7	Рівень виконання плану, %	85,79

*Джерело: дані надані підприємством*

Таким чином, на виконання місячного плану, як і на коефіцієнт використання обладнання у виробництві впливають спільні фактори:

- Перебої з електроенергією внаслідок обстрілів та блекаутів;

- Людський фактор (недостатній рівень кваліфікації працівників, малий досвід роботи, погане знання обладнання, незнання особливостей роботи з тими чи іншими матеріалами)
- Погана якість сировини та матеріалів (іноді погана якість фарби не дозволяє відтворити візуальну ідентичність дизайну затвердженого замовником замовлення і відбувається простій обладнання на наступних переділах)

Таким чином, по аналізу клієнтоорієнтованості та внутрішніх бізнес-процесів можна сказати, що підприємство в цілому зберегло свої позиції на ринку, хоча загальна сума реклаमाцій склала 1,4 млн євро і це прямі втрати компанії. Але в наступному році підприємству вдалось залучити нових клієнтів та покрити дефіцит по виручці від клієнтів які «відпали». Виконання плану виробництва на 85% свідчить про наявність втрат робочого часу або недостатньо ефективну організацію виробництва. Наявність обладнання, яке не використовується свідчить про наявність резервів підвищення продуктивності без додаткових капіталовкладень.

Останній аспект перспектив навчання та розвитку представлено такими показниками:

Відсоток персоналу, що пройшов підвищення кваліфікації за 2022 та 2023 роки мізерний – менше 5% персоналу. Це пов'язано в першу чергу з повномасштабним вторгненням та скороченням витрат на навчання. Середня керівна ланка ІТР (до 30 чоловік) відвідували семінари та практикуми пару раз на рік.

Витрати на навчання персоналу значно скоротились. Керівництво підприємства – директор з виробництва, генеральний директор, комерційний директор та його персонал теж кілька разів за два роки відвідувало промислові виставки за кордоном, на яких дізнавались загальні тенденції на ринку по продажах та виробництві в галузі, інформацію про конкурентів та постачальників сировини, нові зразки обладнання та їх можливості, новинки на ринку сировини та матеріалів тощо.

Плинність кадрів за період з 2022 по 2024 роки склала всього 3 % від загальної чисельності, це малий показник. Свідчить про загальну задоволеність персоналу умовами праці, соціальними гарантіями, які надає підприємство, сприятливий психологічний клімат, бронювання, можливість кар'єрного росту. По таких показниках як середня кількість годин навчання на працівника – він дуже не значний через скорочення витрат на навчання і рахується не по всьому персоналу на підприємстві, а наприклад по персоналу ІТР. Становить в середньому 24 години на рік.

Кількість поданих та впроваджених раціоналізаторських пропозицій за два роки, які взяті для аналізу – це були дві раціоналізаторські пропозиції які були розглянуті але не впроваджені підприємством через ризики пов'язані з війною.

Отже аналіз показників за цим напрямом свідчить про те, що сфера навчання та інновацій перебуває в стані уповільненого розвитку. Відсоток персоналу що пройшов якийсь навчання чи підвищення кваліфікації незначний. Витрати на навчання та інновації теж максимально скорочені через війну. Але при цьому зберігається максимально укомплектований штат і плинність кадрів не значна, що свідчить про стабільність роботи підприємства, прийнятні умови праці.

Загалом, після аналізу показників по всіх чотирьох аспектах можна зробити такі висновки:

По фінансовому аспекту бачимо стійке зростання основних показників діяльності: зростання прибутку та всіх розрахованих показників рентабельності, показники ліквідності в задовільному стані, проте ризиковим є значна частка заборгованості у структурі активів та мала частка грошових коштів. При несприятливих умовах це може викликати певні фінансові ризики. Але все ж підприємство намагається контролювати свої витрати, особливо постійні витрати, які в 2023 році знижуються. Операційна маржа зростає, що свідчить про ефективне управління витратами відносно доходів.

Що стосується інших аспектів, що аналізувались по збалансованій системі показників, то слід звернути особливу увагу та такі показники, що викликають деяку тривогу:

- Погіршення співпраці та зниження виручки від найкрупнішого замовника в портфелі Рошен, та велику кількість претензій від нього. Хоча підприємство заключило контракти з новими постачальниками і компенсувало зниження великої частини виручки Рошену, все ж треба особливу увагу приділяти цьому замовнику, оскільки це великий гравець на ринку та в портфелі підприємства і втрата його нестиме дуже значні ризики – репутаційні, можливу втрату долі ринку, як наслідок втрату другої позиції на ринку, тощо.

- У внутрішніх бізнес процесах треба особливу увагу приділяти якості продукції та підвищувати відсоток залучення обладнання, що є в простой.

- Підвищувати відсоток виконання плану за період та аналізувати фактори, що на це впливають та були вище описані, з метою нівелювати їх вплив.

- Зосередити увагу на розвитку аспекту навчання та розвитку інновацій, бо цей аспект найменше аналізується та перебуває в «замороженому стані».

Отже, загалом слід сказати, що попри все підприємство працює ефективно, отримує прибуток та зростання і є великим гравцем на ринку – посідає друге місце серед всіх конкурентів на ринку. Це вимагає високого рівня відповідальності та пильності, аби втримати таку позицію на ринку. Разом із тим у структурі активів ідентифікуються окремі фактори підвищеного фінансового ризику. Зокрема, значна питома вага дебіторської заборгованості у поєднанні з відносно незначною часткою грошових коштів може ускладнювати оперативне виконання поточних зобов'язань у разі погіршення зовнішніх або внутрішніх умов функціонування. За несприятливого розвитку подій така структура активів потенційно здатна негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

### 3.3. Напрями вдосконалення системи управління на основі ЗСП

У сучасних умовах існуюча система управління на підприємстві ТАС Евотек є дієвою, але, в нинішніх умовах повномасштабної війни, падіння ринків, дефіциту енергії, в умовах зростаючої конкуренції підприємств та стрімкого розвитку ринків за кордоном, необхідності оперативного реагування на зміни в цінових політиках постачальників є гостра потреба вдосконалювати систему управління та контролю на підприємстві за збалансованою системою показників. Запровадження системи збалансованих показників в ТАС Евотек дозволить створити єдиний механізм стратегічного планування та контролю, через фінансові та нефінансові індикатори. Проведений аналіз показників ТАС Евотек через збалансовану систему показників в розрізі чотирьох аспектів (фінансовий, клієнтської перспективи, внутрішніх бізнес процесів та навчання та розвитку), виявив проблеми які обмежують ефективне управління підприємством.

Отже, виявлено такі проблеми :

1. Недостатній рівень інвестицій у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, як робочих спеціальностей, так і управлінців. Скорочення витрат цього напрямку. На момент аналізу це вже призвело до низки проблем пов'язаних наприклад з виконанням плану виробництва, а також простою кількох важливих одиниць обладнання, яке не задіяне у виробництві, адже недостатній рівень кваліфікації на навчання виробничого персоналу призводить до браку, зайвих відходів, простою обладнання, зриву графіків виробництва та поставок замовлень, виготовлення неякісної продукції та втрат підприємства. Хоча на момент аналізу плинність кадрів була мінімальна, але це майбутній ризик відтоку персоналу до конкурентів, які вкладають кошти в розвиток та навчання персоналу і підвищення його кваліфікації, яке прямо пов'язане з покращенням якості продукції, збільшенням виробництва та реалізації і загальних тенденцій зростання підприємства.

2. Фактор скорочення витрат на навчання та підвищення кваліфікації тягне за собою скорочення іншого показника – інноваційності підприємства, відсутність раціоналізаторських проектів і пропозицій, створення нових ідей, продуктів, методів, технологій у виробництві. Наприклад є обладнання яке не використовується у виробництві і один з факторів впливу – це відсутність фахівців, які могли б працювати на ньому, а також самих пропозицій щодо запуску цього обладнання з метою збільшення обсягу виробництва продукції, розширення асортименту або можливої диверсифікації за допомогою цього обладнання. Такий застій може призвести до зниження конкурентоздатності підприємства, втрати свого статусу крупного гравця на ринку та інших ризиків.

3. Відсутність на підприємстві єдиної узгодженої системи моніторингу показників ефективності та обмеження використання інструментів стратегічного управління. Системи яка б виявляла проблеми у всіх сферах діяльності та встановлювала причинно-наслідкові зв'язки між проблемами і давала можливість оперативно знаходити рішення по усуненню виявлених проблем. Впровадження такої системи вимагає потреби в глибшому аналізі внутрішніх бізнес-процесів та впровадження більш ефективної системи автоматизації управлінських рішень, яка на сьогодні є слабкою.

Виявивши проблеми, можна запропонувати такі напрямки вдосконалення ефективності управління через систему збалансованих показників в розрізі чотирьох аспектів:

При цьому, фінансовий аспект як інструмент підвищення ефективності фінансового управління пропонується ввести:

- систему бюджетування з центрами відповідальності. Це дозволить більш ефективно здійснювати контроль витрат та оцінювати прибутковість окремих напрямів діяльності;

- розробити механізм щомісячного аналізу показників рентабельності продукції, показників собівартості продукції та кожного замовлення, з метою аналізу маржинальності замовлень;

- впровадити більш досконалу систему оцінки якості продукції, яка дозволить виявляти брак та відходи на етапі виробництва і скорочувати їх;
- особливу увагу потрібно приділити моніторингу дебіторської заборгованості, впровадити політику оцінки кредитного ризику та міри реагування на збільшення дебіторської заборгованості, опрацювання боржників;
- з метою контролю цін та якості сировини та матеріалів рекомендується впровадити політику закупівель через тендерні процедури та аукціонні методи.

Клієнтська перспектива при цьому буде спрямована наступним чином:

1) задля підвищення конкурентоспроможності підприємства на поліграфічному ринку рекомендується запровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Це система, що забезпечує збір та аналіз важливої інформації про клієнта – його рівень задоволеності, частоту замовлень, потреби споживача з метою розробки відповідних мір реагування на виникаючі проблеми.

2) рекомендується активніше відвідування виставок, щоб тримати руку на пульсі у питаннях сучасних тенденцій ринку та своєчасно впроваджувати новачії у себе, та розширювати діяльність за кордоном.

3) для розширення співпраці з іноземними замовниками є доцільним створити мультимовної версії корпоративного сайту, а також розробки системи лояльності для постійних клієнтів. Це нівелюватиме проблеми комунікації, підвищить якість сервісу та як наслідок покращить задоволеність клієнтів і знизить кількість рекламаций.

Внутрішні бізнес-процеси:

- щоб забезпечити ефективність виробничих процесів варто взяти за основу принципи бережливого виробництва (Lean Production) які полягають в усуненні втрат та створення цінності для клієнта, безперервне вдосконалення та залучення всіх працівників до оптимізації процесів. Це допоможе зменшити витрати часу, ресурсів, браку, відходів;

- рекомендується впровадити ERP-систему на виробництві яка допомагає інтегрувати фінансові, кадрові та виробничі дані, автоматизує систему обліку матеріалів;

- для підрозділів та працівників потрібно ввести систему ключових показників ефективності (KPI) щоб оцінювати вклад кожного з них в загальний розвиток підприємства;

- окремо слід вдосконалити систему логістики та управління запасами, щоб знизити витрати на зберігання сировини і забезпечити безперервний процес виробництва.

Більше того, перспектива навчання та розвитку - даний напрямок не розвивається, отже необхідно:

1) слід запровадити систему безперервного навчання яка передбачатиме навчання та підвищення кваліфікації як виробничого персоналу так і інженерно-технічного та адміністративного.

2) для кращої мотивації персоналу слід розробити та впровадити внутрішню систему мотивації – преміювання за інноваційні пропозиції, за видатні досягнення, за економію ресурсів, покращення якості продукції, тощо.

3) регулярно проводити на підприємстві професійні тренінги, стимулювати участь фахівців в галузевих виставках, конференціях, що стимулюватиме розвиток корпоративної культури та зростанню компетенцій.

Внаслідок впровадження запропонованих заходів в систему управління можна добитись більшої узгодженості між стратегічними цілями підприємства та його поточними результатами діяльності, отримати ефективніший стратегічний контроль, забезпечити більш стійку мотивацію персоналу та зацікавленість у досягненні особистих результатів та загальної мети.

При цьому, збалансована система показників дасть можливість:

- проводити більш глибокий аналіз процесів;
- оперативніше виявляти вузькі сторони та проблеми на різних етапах виробництва, реалізації та діяльності в цілому;

- швидше та інтенсивніше реагувати та раптові виклики, спричинені зовнішнім впливом.
- економніше використовувати ресурси та зменшувати витрати і втрати.
- приймати обґрунтовані управлінські рішення направлені на довгостроковий розвиток та укріплення конкурентних позицій ТАС Евотек на ринку.

При впровадженні системи збалансованих показників можна зіштовхнутись з такими труднощами:

1. Опір з боку персоналу. Працівники, не бажаючи будь яких змін можуть саботувати впровадження ЗСП через страх перед додатковим контролем, додатковими обсягами робіт, зайвою «бюрократією». В такому разі потрібно проводити роз'яснювальні роботи та створювати прозору систему мотивації для персоналу, пов'язану з показниками ЗСП.

2. Недостатня методична підготовка працівників. При цьому можливе залучення фахівців зі сторони та додаткові витрати на впровадження.

3. Недостатність фінансових ресурсів. Підприємство може не мати коштів на впровадження під час війни. Потрібне залучення додаткового фінансування від акціонера або позикового капіталу.

4. Недостатня підтримка та зацікавленість керівництва у впровадженні системи через відсутність прямих вигід для себе. Потрібне вольове рішення акціонерів та жорсткий контроль за впровадженням.

5. Розбіжності у визначенні релевантних показників між фахівцями. Потрібно провести аналіз стратегічних пріоритетів та визначити кілька ключових показників по кожній перспективі.

6. Відсутність культури вимірювання і оцінки показників. Якщо раніше на підприємстві не вівся аналіз нефінансових показників, це може утруднити збір та аналіз таких показників персоналом. Потрібно додатково навчати персонал, адже система існує і можна перейняти досвід інших підприємств та адаптувати «під себе»

Отже, основні труднощі пов'язані більш з людським фактором. Отже потрібен поступовий підхід до впровадження та підтримка керівництва, вольове рішення акціонерів та контроль за впровадженням.

### **Висновки до розділу III**

В третьому розділі проведено аналіз ефективності діяльності ТАС Евотек через систему збалансованих показників СЗП. Запровадження цієї системи на підприємстві дасть змогу проводити глибокий аналіз процесів, виявляти проблеми на кожному етапі, оперативно працювати над усуненням проблем, покращувати комунікації з клієнтами, вивчати їх потреби та в повній мірі задовольняти їх, оптимізувати власні, внутрішні-бізнес процеси, ефективніше управляти персоналом та ресурсами підприємства, приймати правильні управлінські рішення для досягнення мети та місії компанії.

У першому питанні було запропоновано систему показників по кожному з чотирьох аспектів ЗСП, дано пояснення показникам та розкрито методи розрахунку цих показників.

У другому питанні розділу подано безпосередні розрахунки по наведених вище показниках в розрізі цих же чотирьох аспектів ЗСП. На основі розрахунків показників по кожному аспекту проведений аналіз ефективності діяльності, виявлені сильні та слабкі сторони підприємства, виявлені проблеми в різних перспективах та наведені фактори впливу і причини виникнення. Зроблені висновки по розрахунках про оцінку діяльності підприємства та його управління.

В останньому питанні розділу чітко окреслені основні проблеми на підприємстві по всіх чотирьох аспектах системи збалансованих показників. Наведені конкретні рекомендації по вдосконаленню системи збалансованих показників:

По фінансовому аспекту це введення системи бюджетування, політики оцінки кредитного ризику для контролю дебіторської заборгованості,

впровадити розрахунок та аналіз додаткових показників рентабельності та прибутковості, політики закупівель через тендерні процедури.

По клієнтській перспективі це впровадження CRM-систем, створення мультимовного корпоративного сайту та різноманітних програм лояльності для постійних клієнтів.

По перспективі внутрішніх бізнес-процесів це запровадження ERP-системи, в управлінні запровадження принципів бережливого виробництва та розробка KPI для працівників та підрозділів підприємства.

По перспективі навчання та розвитку пропонується запровадити систему безперервного навчання, системи мотивації у вигляді преміювань та акцентувати на активнішому відвідуванні тренінгів, конференцій, виставок з метою формування інноваційної корпоративної культури.

Таким чином, окреслені також основні труднощі при впровадженні системи збалансованих показників та дані рекомендації як боротись з цими труднощами та ефективно впровадити. Запровадження системи збалансованих показників дасть змогу значно покращити показники компанії, її фінансовий стан, підвищить конкурентоспроможність, покращить якість управлінських рішень які приймаються та створить умови для довгострокового стратегічного розвитку ТАС Евотек.

## РОЗДІЛ IV

### НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»

#### **4.1. Підвищення ефективності «ТАС ЕВОТЕК» за рахунок зміни сировинної бази**

Суть цього проекту полягає в тому, щоб підвищити ефективність виробництва продукції, а саме покращити показники собівартості замовлень та одиниці виготовленої продукції шляхом впровадження нових лакофарбових матеріалів (ЛФМ) європейського виробництва. Виробником цих фарб є світовий лідер по виробництву фарб, пігментів та матеріалів для друкарської та пакувальної промисловості – концерн Sun Chemical. Компанія заснована в 1818 році зі штаб-квартирою у США, є дочірньою компанією японської корпорації DIC Corporation. Має більш як 20 000 співробітників по всьому світі та представлена в 60 країнах світу.

Це нові, високопігментовані фарби та лаки нового покоління - SOLIMAX HD PLUS, що мають кращі друкарські властивості, великий спектр матеріалів на яких не треба додаткових добавок та напрацювань, застосовуються під широкі переділи – ламінація, прямий друк. Це більш дороговартісні фарби, ніж ті, які використовувало підприємство до останнього часу – українського виробництва.

Було запропоновано купити серію нових фарб, зробити з них невеликі замовлення, проаналізувати якість виготовленої продукції, її технічні характеристики та собівартість замовлення, що вийшла. Порівняти ці показники з показниками готової продукції, що була виготовлена для інших замовлень з використанням існуючих фарб українського виробництва.

При цьому, заплановані до впровадження матеріали виготовляються міжнародним промисловим концерном Sun Chemical, який визнаний одним із глобальних лідерів у сфері розробки та виробництва фарб, пігментів і

спеціалізованих рішень для друкарської та пакувальної індустрії. Компанія бере свій початок ще з 1818 року, має головний офіс у Сполучених Штатах Америки та функціонує як дочірня структура японської корпорації DIC Corporation.

У межах реалізації проєкту передбачається використання інноваційних високопігментованих фарб і лаків нового покоління SOLIMAX HD PLUS, які характеризуються поліпшеними друкарськими властивостями та розширеними технологічними можливостями. Зазначені матеріали забезпечують високу якість відбитків, стабільність кольору та сумісність із широким спектром основ без необхідності додаткового введення допоміжних компонентів або проведення попередніх технологічних доопрацювань. Крім того, вони придатні для застосування в різних виробничих переділах, зокрема під час ламінування та прямого друку, що підвищує гнучкість виробничого процесу.

У виробництві продукції даного підприємства є ряд проблемних моментів, таких як значні відходи виробництва, високий відсоток браку та значний розхід фарб та лаків на початковому етапі виготовлення продукції. Також пакування з використанням існуючої фарби швидко вигорають на сонці, а клієнти надсилають рекламачії постачальнику.

Для аналізу взяті фактичні бухгалтерські дані по кількох закритих однотипних замовленнях з однаковими назвами дизайнів, які виготовлялись на нових фарбах та існуючих. Проведений аналіз прямих витрат та виробничої собівартості кількох замовлень на нових та старих лакофарбових матеріалах, виводились середні значення необхідних показників по кількох замовленнях для порівняння. Виведені відхилення по ключових показниках, що показують економію чи перевитрати при використанні тих чи інших ЛФМ. Пораховано як в гривні так і в євро, бо частина матеріалів в собівартості закупляється в євро. Дані з висновками подані в таблицях (табл. 4.1, табл. 4.2).

Таблиця 4.1

## Аналіз використання нових лакофарбових матеріалів ТОВ «ТАС Евотек» в замовленнях липня та серпня 2025

Замовлення	Показники використання попередніх лакофарбових матеріалів ТОВ «ТАС Евотек» в замовленнях попередніх періодів															
	Назва дизайну	Замовник	Дата друку	Готова продукція, кг	Курс Є на факт дату вир-ва	Виробнича с-сть обсягу замовлень	Виробнича собів-сть за 1кг ГП, грн	Різниця виробничих с-тей 1 кг/грн ГП відносно new ЛФМ, %	Виробнича с-сть 1 кг ГП, Є	Різниця вир-чих с-стей 1 кг/Є ГП відносно new ЛФМ	Витрати клейової суміші на 1кг ГП, грам	Різниця витрат клейової суміші 1 кг ГП відносно new ЛФМ	Середня вартість роботи друку за 1 год, грн	Різниця вартості роботи друку за 1 годину відносно new ЛФМ, %	Середня вартість роботи друку за 1 год, Є	Різниця вартості роботи друку за 1 год відносно new ЛФМ, %
12319 / флексо	Напій ПС Міцний 25шт	ФЕС УКР	09.07.2025	3 114	48,9	464 468	149	-	3,0	-	36,1	-	1 784,0	-	36,4	-
12407/ флексо	Міцний 25шт	ФЕС УКР	05.08.2025	1 501	48,3	241 278	161	7,8%	3,3	9,3%	44,0	21,8%	1 784,0	-	37,0	1,4%
12581/ флексо	Напій ПС 3в1 Класичний 25шт	ФЕС УКР	11-15.08.2025	954	48,4	157 133	165	10,4%	3,4	11,6%	40,9	13,2%	1 784,0	-	36,8	1,1%
Усереднені значення по замовленнях #12319, #12407, #12581				5 570	48,6	862 879	155	6,1%	3,3	7,0%	40,3	11,7%	1 784	0,00	36,7	0,8%

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Таблиця 4.2

**Аналіз використання попередніх лакофарбових матеріалів ТОВ «ТАС Евотек» в замовленнях попередніх періодів  
(березень, травень 2025 року)**

Замовлення	Показники використання попередніх лакофарбових матеріалів ТОВ «ТАС Евотек» в замовленнях попередніх періодів															
	Назва дизайну	Замовник	Дата друку	Готова продукція, кг	Курс € на факт дату вир-ва	Виробнича с-сть обсягу замовлень	Виробнича с-ть за 1кг ГП, грн	Різниця виробничих с-тей 1 кг/грн ГП відносно new ЛФМ, %	Виробнича с-ть 1 кг ГП, €	Різниця вир-чих с-тей 1 кг/€ ГП відносно new ЛФМ	Витрати клейової суміші на 1кг ГП, грам	Різниця витрат клейової суміші 1 кг ГП відносно new ЛФМ	Середня вартість роботи друку за 1 год, грн	Різниця вартості роботи друку за 1 годину відносно new ЛФМ, %	Середня вартість роботи друку за 1 год, €	Різниця вартості роботи друку за 1 год відносно new ЛФМ, %
10402/ флексо	Напиток ПС Зв1 Крепкий 25шт	ФЕС УКР	06.05.2025	1 565	46,9	248 046	159	6,3%	3,4	11,0%	43,5	20,4%	1 852,0	3,8%	39,5	8,4%
11229/ флексо	Напиток ПС Зв1 Міцний 25шт	ФЕС УКР	23.05.2025	1 574	47,3	227 521	145	-3,1%	3,1	0,3%	52,0	43,9%	2 099,0	17,7%	44,4	21,8%
10395/ флексо	Напиток ПС Зв1 Класичний 25шт	ФЕС УКР	14.03.2025	883	45,0	146 551	166	11,3%	3,7	21,1%	44,3	22,7%	1 852,0	3,8%	41,2	13,0%
Усереднені значення по замовленнях #10402, #11229, #10395				4 022	46,4	622 118	155	4,8%	3,4	10,8%	47,7	29,0%	1 934	8,4%	41,7	14,4%
Відхилення середніх показників при обох варіантах використання лакофарбових матеріалів по замовленнях #10402 + #11229 + #10395 та #12319 + #12407 + #12581 ( попереднє до нового ЛФМ)																
Усереднені значення по замовленнях (попередні до нового)									-0,3	-0,2%	0,12	3,6%	6,3	15,5%	150,3	

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, табл. 4.1 демонструє кілька замовлень певного дизайну з використанням ЛФМ європейського зразка. Виведені середні значення виробничої собівартості 1 кілограму продукції в гривні та євро, витрат клею для фарб, середня вартість роботи друку за годину в гривні та євро, і такі ж самі показники виведені в другій таблиці, де замовлення робились на існуючих ЛФМ українського виробництва.

Виведені різниці між собівартістю та витратами сировини і матеріалів в замовленнях з використанням нових лакофарбових матеріалів та ідентичних замовленнях з використанням існуючих лакофарбових матеріалів, з ціллю виявлення економії або перевитрат. В третій таблиці визначені ключові показники, які показують ключові відхилення. Аналіз базується на статистичних даних системи бухгалтерського обліку (дивитись додатки). Замовлення №12319, №12407 та №12581 друкувалися новими лакофарбовими матеріалами європейського виробництва. Замовлення №10395, №10402 та №11239 друкувалися теперішніми лакофарбовими матеріалами українського виробництва. Базою для порівняння взято замовлення №12319 з використанням нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва (з найоптимальнішими економічними показниками) та порівняння велось відносно нього.

При застосуванні технологічних рішень для впровадження нових лакофарбових матеріалів, вдалося досягти та зафіксувати загальне середнє зниження виробничої собівартості 1 кг готової продукції на ідентичних замовлення - на 4,5 % в євровому еквіваленті (таблиця № 4.3).

Це стало можливим завдяки друкарським властивостям та колірним характеристикам нових лакофарбових матеріалів . Їхнє використання при флексодруці дало можливість відтворити характеристики глибокого друку (оптичні щільності кольорів 1,6 -1,8 D , а станом на зараз інші ЛФМ дають оптичні щільності 1,4-1,6 D ) – це означає, що більш високі оптичні щільності дозволяють досягти вищих характеристик яскравості, кольорового охопту та кращого візуального сприйняття дизайнів готової продукції.

Важливо відзначити також факт зниження вартості "процесу друку" (за 1 год, таблиця №1.1 та таблиця №1.3 представленого рисунку) - на 8,4 % / 13,5% (в гривневому та євровому еквівалентах) та зниження "витрат суміші клею" (грамм на 1 кг готової продукції, таблиця №1.1 та таблиця №1.3 представленого рисунку) на 15,5 % (в ваговому значенні / грошовому значенні), а загальна собівартість в євро знизилась на 3,6 % при використанні нових ЛФМ.

По першому тезису - це є відображенням зниження витрат електроенергії та часу при друку продукції, що опосередковано вказує на зростання продуктивності робочого центру ( в даному випадку друкарської машини).

По другому тезису – для замовника , це відображення потенційного можливого збільшення на 0,7-1 % кількості штук етикеток з погонного метражу отриманої готової продукції (умовно з попереднього значення на 100 пог/м готової продукції , замовник на 1000 шт упаковок додатково отримає 7-10 шт).

Собівартість замовлення складається:

- з собівартості лакофарбових матеріалів, плівок, клеїв, вартості роботи на ділянках технологічних операцій (друк, ламінація, порізка, упаковка);
- з вартості фото полімерних друкарських форм (ФПДФ або «кліше»).

Далі аналогічно розглянемо формування собівартості фотополімерних друкарських форм, або «кліше» для отримання фарбового відбитку.

Фото полімерні друкарські форми або флексоформи (кліше) - це гнучкі пластини з фото полімерного матеріалу, які використовуються у флексографічному друці для перенесення зображення на папір, плівку, картон та інші гнучкі матеріали. Вони мають рельєфну поверхню, що твердне під впливом ультрафіолетового світла, забезпечуючи точне та чітке зображення з високою якістю друку, порівняно з офсетом, робляться окремо під кожне замовлення (табл. 4.3, табл. 4.4).

Таблиця 4.3

**Аналіз використання фотополімерних друкарських форм при виконанні замовлень з використанням нових  
лакофарбових матеріалів європейського виробництва**

№ Замовлення	Показники використання фотополімерних друкарських форм при виконанні замовлень з використанням нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва										
	Назва дизайну	Замовник	Дата виготовлення ФПДФ	Готова продукція,кг	ФПДФ матеріал		ФПДФ матеріал		Курс € на фактичну дату виготовлення ФПДФ	Витрати ФПДФ на кг ГП	Витрати ФПДФ на кг ГП
					ціна, грн/м2	площа, м2	вартість, грн	вартість, €			
12319 / флексо	Напій ПС Міцний 25шт - 1 дор	ФЕС УКР	04.07.2025	3 114,0	5965,0	2,5	15 079,5	306,7	49,2	4,8	0,1
	Напій ПС Міцний 25шт - 2 дор	ФЕС УКР	04.07.2025								
12407/ флексо	Напій ПС 3в1 Міцний 25шт	ФЕС УКР	07.08.2025	1 501,1	5922,9	2,8	16 827,2	348,5	48,3	11,2	0,2
Загальне та усереднене значення по замовленнях #12319 + #12407				4 615,1	5951,0	7,9	46 986,2	961,8	48,9	7,0	0,1

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Таблиця 4.4

**Аналіз використання фотополімерних друкарських форм при виконанні замовлень з використанням теперішніх лакофарбових матеріалів українського виробництва**

<b>Показники використання фотополімерних друкарських форм при виконанні замовлень з використанням теперішніх лакофарбових матеріалів українського виробництва</b>											
	Назва дизайну	Замовник	Дата виготовлення ФПДФ	Готова продукція, кг	ФПДФ матеріал		ФПДФ матеріал		Курс € на фактичну дату виготовлення ФПДФ	Витрати ФПДФ на кг ГП	Витрати ФПДФ на кг ГП
					ціна, грн/м2	площа, м2	вартість, грн	вартість, €			
10402/ флексо	Напій міцний ПС 3в1 25шт	ФЕС УКР	18.04.2025	1 564,7	5 659,5	5,7	32 146,1	683,9	47,0	20,5	0,4
11229/ флексо	Напій ПС 3в1 Міцний 25шт	ФЕС УКР	16.05.2025	1 574,2	5 646,6	5,7	32 072,4	691,5	46,4	20,4	0,4
Загальне та усереднене значення по замовленнях #10402 та #11229				3 139,0	5 653,0	11,4	64 218,5	1 375,4	46,7	20,5	0,4
<b><i>Різницю в загальних та усереднених показниках при використанні фотополімерних форм</i></b>											
Різниця між замовленнями, європейський лакофарбовий матеріал відносно українського					298	-3,5	-17 232,3	-413,6	2,2	-13,5	-0,3

*Джерело: Складено автором на основі даних підприємства*

Проведений ідентичний аналіз по витратах на «кліше» з виведенням середнього значення по кількох замовленнях при використанні різних ЛФМ, та виведенням відхилень між цими значеннями. З попередній таблиць видно, що використання нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва дозволяє зменшувати кількість фарб (колірність) при друці (відобразилось зменшенням площі використаних фотополімерних друкарських форм) одночасно досягаючи вищих характеристик яскравості, кольорового охопту та кращого візуального сприйняття дизайнів замовлень. Все це призводить до зменшення витрат на фотополімерні друкарські форми при виконанні замовлень порядку 0,3 євро на 1 кг готової продукції.

Отже, аналогічне аналітичне дослідження було здійснено щодо структури витрат на виготовлення «кліше», при цьому розрахунок базувався на визначенні усереднених показників за сукупністю виробничих замовлень із застосуванням різних типів лакофарбових матеріалів, а також на ідентифікації відхилень між отриманими середніми значеннями. Узагальнення результатів, наведених у попередніх таблицях, свідчить про те, що впровадження лакофарбових матеріалів європейського походження створює передумови для оптимізації процесу друку за рахунок скорочення кількості використовуваних фарб, тобто зниження колірності. Зазначена тенденція безпосередньо проявляється у зменшенні площі застосування фотополімерних друкарських форм, що водночас поєднується з досягненням підвищених показників яскравості відбитків, розширенням кольорового охоплення та покращенням загального візуального сприйняття дизайнерських рішень у межах виконуваних замовлень. Сукупний ефект від зазначених змін трансформується у відчутне зниження витрат на фотополімерні друкарські форми, що в перерахунку на одиницю готової продукції становить орієнтовно 0,3 євро на 1 кг.

Далі наведено розрахунок загальної виробничої собівартості що включає витрати на лакофарбові матеріали та фото полімерні друкарські форми (табл. 4.5, табл. 4.6).

Таблиця 4.5

## Аналіз використання нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва при виконанні замовлень

№ Замовлення	Показники використання нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва при виконанні замовлень									
	Назва дизайну	Замовник	Дата виготовлення ФПДФ	Готова продукція, кг	Загальна вир-ча собівартість замовлення	Загальна вир-ча собівартість за 1 кг, грн	Курс Є на фактичну дату виробництва	Різниця вир-чих собівартостей грн/кг відносно нових ЛФМ	Загальна вир-ча собівартість є/кг	Різниця загальних вир-чих собівартостей Є/кг відносно new ЛФМ
12319 / флексо	Напій ПС Міцний 25шт - 1дор	ФЕС УКР	04.07.2025	3114	247 313,5	158,8	49,0		3,2	
	Напій ПС Міцний 25шт - 2дор	ФЕС УКР	04.07.2025		247 313,5	158,8	49,0		3,2	
12407/ флексо	Напій ПС 3в1 Міцний 25шт	ФЕС УКР	07.08.2025	1501	258 105,3	171,9	48,3		3,6	
Усереднені значення по замовленню #12319 + #12407					752 732,4	163,1	48,8	0,0%	3,4	0,0%

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Таблиця 4.6

## Аналіз використання теперішніх лакофарбових матеріалів українського виробництва при виконанні замовлень

№ Замовлення	Показники використання теперішніх лакофарбових матеріалів українського виробництва при виконанні замовлень.									
	Назва дизайну	Замовник	Дата виготовлення ФПДФ	Готова продукція, кг	Загальна вир-ча собівартість замовлення	Загальна вир-ча собівартість за 1 кг, грн	Курс Є на фактичну дату виробництва	Різниця вир-чих собівартостей грн/кг відносно нових ЛФМ	Загальна вир-ча собівартість є/кг	Різниця загальних вир-чих собівартостей Є/кг відносно new ЛФМ
10402 / флексо	Напиток ПС 3в1 Крепкий 25шт	ФЕС УКР	18.04.2025	1565	280 192,1	179,1	46,9	9,8%	3,8	14,0%
11229/ флексо	Напій ПС 3в1	ФЕС УКР	16.05.2025	1574	259 592,9	164,9	47,3	1,1%	3,5	4,1%
	Міцний 25шт									
Усереднені значення по замовленню #10402 + #11229					539 784,9	172	47,1	5,4%	3,7	9,1%
<b>Різниця в загальних та усереднених показниках з врахуванням додаткових витрат фотополімерних форм</b>										
Різниця між замовленнями, європейський лакофарбовий матеріал відносно існуючого					-8,9	1,65	-5,4%	- 0,30 Є	- 9,1 %	

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

З даних таблиць видно, що використання нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва дозволяє зменшувати загальну виробничу собівартість 1кг готової продукції ідентичних замовлень (ідентичних дизайнів) в межах 9 %.

Отже, загальні висновки по проекту може бути таким: використання нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва дозволяє оптимізувати витрати та зменшити в цілому виробничу собівартість замовлень, а саме:

1) Сумарне зниження виробничої вартості 1 кг готової продукції замовлень з врахуванням витрат на фотополімерні друкарські форми при використанні нових лакофарбових матеріалів європейського виробництва - становить 6 – 9 % в євровому еквіваленті . Тобто, потенційно, при виготовленні близько 200т/міс готової продукції «простого рівня» на новому лакофарбовому матеріалі можна розраховувати на додатковий прибуток від 2 118, 6 тис грн :

$$2) (0,14+0,3)/2*1000*200*48,15 = 2 118 600 \text{ грн}$$

3) Дані Служби Контролю Якості в процесі друку на нових лакофарбових матеріалах європейського виробництва, а також подальшого виготовлення продукції – не виявили відхилень. Все відповідає прийнятим нормативним даним.

4) Процес ламінації розпочинався через 12-13 годин після завершення процесу друку (за технологічними вимогами має пройти час близько 24 годин).

5) Навіть при значних високих температурах в цеху (33°C - 36°C), не використовувався сповільнювач (при друці на теперішніх лакофарбових матеріалах українського виробництва використовується до 40% сповільнювача в фарби). Питома вага сповільнювача в собівартості замовлення становить від 0,5 до 2 %.

Продукція виходить загалом кращої якості - зменшується кількість фарб (колірність) при друці (відобразилось зменшенням площі використаних фотополімерних друкарських форм), одночасно досягаючи вищих

характеристик яскравості, кольорового охопту та кращого візуального сприйняття дизайнів замовлень.

Таким чином, при використанні нових лакофарбових матеріалів європейського зразку, незважаючи на їхню вищу вартість ми прийшли до зменшення собівартості замовлення, зниження ряду побічних показників, які впливають на собівартість, а саме – фіксується зменшення відсотку браку та відходів виробництва, покращення якості продукції, що підтверджується лабораторними аналізами виконаних зразків та відгуками замовників, зменшується розхід самих лакофарбових матеріалів для виготовлення одиниці продукції, нівелюється використання додаткових розчинників та загущувачів, бо нова фарба не потребує використання таких, підвищується ефективність використання обладнання на ділянках друку.

При цьому, все це свідчить про ефективність та економічну доцільність проваджуваного проекту, оскільки масштабування проекту на більшу кількість замовлень додатково оптимізує виробничі норми на підприємстві та призведе до росту кількості замовлень та, як наслідок, зниження рівня накладних витрат підприємства, а значить і приведе до зростання доходів та покращення фінансових результатів. Узагальнюючи отримані результати, доцільно зазначити, що впровадження лакофарбових матеріалів європейського виробництва, попри їхню відносно вищу ціну придбання, забезпечило комплексний позитивний економічний ефект для підприємства. Передусім це проявилось у зниженні собівартості окремого замовлення, що стало можливим не за рахунок прямої економії на матеріалах, а завдяки оптимізації сукупних виробничих витрат. Зокрема, у процесі виробництва зафіксовано скорочення частки браку та обсягів виробничих відходів, які традиційно формують приховані складові собівартості продукції. Одночасно відбулося підвищення якісних характеристик готових виробів, що підтверджується результатами лабораторних випробувань виготовлених зразків, а також позитивними відгуками споживачів.

#### **4.2. Підвищення ефективності діяльності «ТАС ЕВОТЕК» за рахунок впровадження виробничої лінії FX-Think Laboratory – виробництво гравірованих друкарських валів**

На підприємстві ТАС Евотек є унікальна японська лінія для виробництва гравірованих друкарських валів глибокого друку. Такі лінії виготовляються японською компанією Think Laboratory, яка створює унікальне обладнання для поліграфічної галузі – для виготовлення валів глибокого друку. Система виготовлення циліндрів “NewFX series” поєднує лазерне виготовлення валу та транспортування за допомогою робота, відрізняється від традиційних систем продуктивністю та високою якістю зображення, підходить для глибокого друку з використанням водорозчинних фарб, що вимагає високої лінійної щільності і виготовлення циліндрів з невеликою глибиною комірок.

Підприємство використовувало цю лінію для виробництва валів під власні потреби, але тепер з якихось причин розглядає демонтаж цієї лінії та наразі законсервувало її. Потреба валів у власному виробництві нікуди не ділась, а підприємство почало закупати їх на ринку. Як альтернатива демонтажу виробничої лінії FX-Think Laboratory – пропонується розглянути напрямок виробництва та продажу споживачам гравірованих друкарських валів глибокого друку, бо на ринку теж існує попит на такі вали.

Гравіровані друкарські вали глибокого друку є однією з найважливіших ланок в ланцюгу виробничих процесів виготовлення гнучкої рулонної упаковки. На вітчизняному ринку середніх та великих поліграфічних компаній, що мають можливості виробляти гнучку рулонну упаковку способом глибокого друку, тільки 4 компанії (Тас-Евотек, ІТАК, СветПрінт, ХАВІ ПРОДУКТ) мають виробничі потужності для самостійного виготовлення гравірованих друкарських валів глибокого друку. Також існують 2 компанії (Континент, Юнь-Чень Україна), що спеціалізуються саме на виготовленні та продажу гравірованих друкарських валів глибокого друку.

Основні етапи виробництва гравіювального валу:

1. Підготовка основи (це сталевий циліндр). Валу дають базову форму – сталевий корпус, на нього наноситься мідне покриття – гальваніка, товщиною 100 – 200 мкм, мідь легкий метал, легко гравіюється.

2. Шліфування та полірування. Циліндр шліфують до ідеальної геометрії (точність до мікронів). При цьому поверхня має бути дзеркально гладкою, щоб лазер чи голки не дали похибок.

3. Гравіювання електронно-механічне або лазерне. Серія “NewFX series” працює з лазерним гравіюванням (Fiber або YAG-лазери). Лазер випалює мікро комірки заданої форми, розміру та глибини. Цей процес керується через комп’ютер, куди завантажується друкарський файл – растрове зображення.

В результаті на поверхні формуються мільйони комірок, які відповідатимуть пікселям зображення.

4. Хромування. Після гравіювання циліндр покривають шаром хрому (близько 6-8 мкм). Хром робить поверхню твердішою та зносостійкою, бо при друці вал контактує з ракельним ножем)

5. Фінішне полірування та контроль. Циліндр полірують ще раз та роблять перевірку комірок під мікроскопом, тестові відбитки. Якщо все добре, вал відправляють у друк.

Отже гравіюваний друкарський вал – це циліндр, на поверхні якого вигравіювані крихітні комірки, в які під час друку набивається фарба і потім вона переноситься на матеріал – плівку, папір, фольгу, картон. Якість друку залежить від точності вигравіюваних комірок.

Відповідно, рівень та стабільність якості друкованого зображення безпосередньо визначаються геометричною точністю, однорідністю та правильністю конфігурації вигравіюваних осередків, оскільки саме вони забезпечують контрольовану подачу фарби та відтворення необхідних візуальних параметрів продукції.

Загалом на вітчизняному ринку наразі є поліграфічні компанії, що мають можливість виробляти гнучку рулонну упаковку способом глибокого друку (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Аналіз конкурентів ТОВ «ТАС Евотек» за окремими регіонами України**

Регіон	Назва компанії	Сумарна кількість друкарських секцій
Київ	ТАС-Евотек	40
	СветПрінт	31
	Ітак	10
Харків	Хаві Продукт	19
	Хаск Флекс	8
	Аріс Прінт	16
	Прінтленд	19
Суми	АМСОР	10
	Гуала Пак Україна	22
	Технологія	14
Дніпро	Монопак	9
Кропивницький	Трелакс Пак	18

*Джерело: дані надані підприємством.*

За результатами аналізу конкурентного середовища ТОВ «ТАС Евотек» у регіональному розрізі можна зробити висновок про наявність суттєвих відмінностей у виробничому потенціалі компаній, що працюють на ринку друкарських послуг в Україні. Зокрема, у Київському регіоні ТОВ «ТАС Евотек» посідає лідируючу позицію за сумарною кількістю друкарських секцій (40 одиниць), істотно випереджаючи основних конкурентів, що свідчить про високий рівень технічної оснащеності та значні виробничі можливості підприємства.

У Харківському регіоні конкуренція є більш диверсифікованою, оскільки кілька компаній мають порівнянний рівень технічного забезпечення, проте жодна з них не демонструє домінуючої позиції, аналогічної до позицій лідера у столиці. У Сумському, Дніпровському та Кропивницькому регіонах ринок характеризується меншою концентрацією потужностей і нижчою кількістю друкарських секцій у конкурентів, що обмежує їх виробничу гнучкість та масштаби діяльності.

Таким чином, ТОВ «ТАС Евотек» має вагомі конкурентні переваги, насамперед у ключових регіонах, що дозволяє підприємству ефективно задовольняти потреби замовників, оперативно виконувати великі обсяги

замовлень і зберігати стійкі позиції на національному ринку. Тобто 2/3 компаній мають постійну потребу в гравірованих друкарських валах глибокого друку (табл. 4.8).

Таблиця 4.8

#### Аналіз поточної необхідності у валах для ТОВ «ТАС Евотек»

Од. виміру	Орієнтовна сукупна потреба в валах , доба	Орієнтовна сукупна потреба в валах, місяць	Орієнтовна сукупна потреба в валах, рік
штуки	290	5 800	69 600
тис. грн	4 814	96 280	1 155 360

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналіз даних, наведених у таблиці 4.8, свідчить про значну та стабільну потребу ТОВ «ТАС Евотек» у друкарських валах, що зумовлено масштабами та інтенсивністю виробничих процесів підприємства. У середньодобовому вимірі орієнтовна необхідність становить 290 одиниць, що трансформується у суттєвий місячний (5 800 шт.) та річний (69 600 шт.) обсяги споживання. У вартісному еквіваленті зазначені показники формують вагоме фінансове навантаження: добова потреба оцінюється у 4 814 тис. грн, місячна – у 96 280 тис. грн, тоді як річні витрати перевищують 1,15 млрд грн.

Вираження ринку в можливому маржинальному доході (табл. 4.9).

Таблиця 4.9

#### Аналіз динаміка фінансових результаів ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2023рр.

№	Прогнозні показники маржинальго доходу	
	Орієнтовна сукупна сума в місяць, тис. грн/місяць	Орієнтовна сукупна сума в рік, тис. грн/рік
22	79 431	953 172

*Джерело: розраховано автором.*

Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ТАС Евотек» у регіональному розрізі свідчить про його суттєві виробничі переваги, насамперед у столичному регіоні. Зокрема, у місті Києві підприємство має найбільшу

сумарну кількість друкарських секцій (40 одиниць), що істотно перевищує відповідні показники основних конкурентів – «СветПрінт» та «Ітак». Це забезпечує ТОВ «ТАС Евотек» вищий рівень виробничої потужності та гнучкості у виконанні замовлень. В інших регіонах України ринок характеризується наявністю окремих локальних виробників із помірними виробничими ресурсами. Загалом результати аналізу підтверджують, що ТОВ «ТАС Евотек» належить до числа найбільш потужних гравців ринку флексодруку в Україні.

Отже, перейдемо до характеристики цілі проекту. Так, розконсервація лінії та створення нового напрямку розвитку і отримання прибутку на базі існуючих виробничих ліній гравірованих друкарських валів глибокого друку, які розглядаються до демонтажу.

В перспективі 3-6 місяців вийти на ринок гравірованих друкарських валів глибокого друку для сторонніх споживачів, зайняти частку в 10-15% ринку, за наступний рік – з послідуєчим зростанням частки до 30-35% ринку. Конкурентною перевагою наших валів для продажу стороннім компаніям – технологічність продукту (якість друкованого зображення, економічність витрат ЛФМ та летючих розчинників в порівнянні з пропозиціями конкурентів); оперативність виготовлення продукту; індивідуальність виготовлення продукту з врахуванням виробничих особливостей споживачів.

Таким чином, розглянемо проект детальніше: порівняємо вартість власного виробництва валу та купленого на стороні. При цьому, місячна потреба підприємства у валах складає 475 штук. Підприємство виготовляло ці обсяги для власних потреб. Пораховано собівартість одиниці продукції власного виробництва та ціну купленої одиниці.

При цьому, важливо здійснити калькуляцію витрат на друкарський гравіювальний вал глибокого друку - витрати на друк 20 запусків в місяць (табл. 4.10).

*Таблиця 4.10*

**Аналіз витрат на друк 20 запусків в місяць для ТОВ «ТАС Евотек»**

№ п/п	Найменування витрат	Закупкам у стороннього виробника	Власне виробництво
		Місячна потреба у валах - 475 шт	Випуск товарної продукції 475 шт
1	Матеріали	7 885 000	323 516
2	Електроенергія	0	432 060
3	Заробітна плата робітників	0	520 000
4	Нарахування на заробітну плату	0	114 400
5	Загальновиробничі витрати	0	78 000
6	Всього виробнича собівартість	0	1 467 976
7	Адміністративні витрати	0	124 800
8	Витрати на збут	0	72 800
9	Всього витрати, грн	7 885 000	1 665 576
10	Собівартість одиниці продукції, грн	16 600	3 506

*Джерело: розраховано автором.*

Отже, економія на одиниці складає 13 094 грн. В місяць при при потребі в 475 штуках економія – 6 219 424 грн. В рік відповідно – 74633090 грн. чевидно, що власне виробництво значно знижує матеріальні витрати (з 7 885 000 грн до 323 516 грн на місяць), проте збільшує витрати на електроенергію, заробітну плату та адміністративні витрати. В сумі власне виробництво забезпечує економічну ефективність, оскільки загальна виробнича собівартість та адміністративні витрати залишаються нижчими за витрати на закупівлю сторонніх валів, що робить внутрішнє виробництво більш доцільним для оптимізації витрат підприємства. Узагальнюючи, можна констатувати, що ТОВ «ТАС Евотек» має конкурентні переваги завдяки власній виробничій базі та лідируючій позиції на ринку друкарських послуг, а також можливість ефективного управління витратами при збереженні високої якості продукції.

Таким чином, перейдемо до детальної калькуляції сировини та матеріалів на заданий обсяг виробництва – 475 валів – місячна потреба підприємства (табл. 4.11).

*Таблиця 4.11*

**Аналіз калькуляції витрат на друкарський гравіювальний вал  
глибокого друку для ТОВ «ТАС Евотек»**

Ціна за один, грн	Сировина та матеріали на циліндр	од. виміру	Розрахунковий розхід на 1 циліндр	Необхідно на циліндр	
				475	сума
24,2	Соляна кислота х.ч.	кг	0,212	100,7	2 436,9
36,7	Сірчана кислота х.ч.	кг	0,148	70,3	2 580,0
102,2	Спирт ізопропиловий хч   0	кг	0,009	4,3	436,9
199,2	Порошок для обезжирув. Cleandy TH (1уп.=15кг)   0	кг	0,028	13,3	2 648,9
321,6	Розділюючий розчин 2020/D-PG   0	л	0,052	24,7	7 943,5
454,7	Порошок оксиду міді РСС 25кг/мішок   0	кг	0,575	273,1	124 191,7
614,9	добавка Cosmo RG-1   0	л	0,016	7,6	4 673,3
659,3	добавка Cosmo RG-2A   0	л	0,033	15,7	10 333,9
320,8	Фільтруюча вкладка 50мк для ванни обміднення   0	шт		42,0	13 474,6
333,7	Фільтруюча вкладка 3мк для ванни обміднення   0	шт		12,0	4 004,0
341,6	Клейка стрічка Scotch 3М Y-4615 для наклеювання шліфувальних камінц	шт	0,012	5,7	1 946,8
3 885,9	Шліфувальний камінь 1000   0	шт	0,005	2,4	9 229,1
3 662,1	Шліфувальний камінь 1500	шт	0,007	3,3	12 176,5
119,0	фільтрувальний матеріал RT-900W   0	кг	0,012	5,7	678,1
2 856,3	Папір для дегідратора	шт		0,0	0,0
184,5	Розчин фотополімера TSER-2104 E4   0	л	0,079	37,5	6 924,7
1 992,9	Стрічка TechnoWireg для знежирювання друкувальних форм   0	шт	0,005	2,4	4 733,2
2 772,2	Розвин проявника TLD   0	л	0,039	18,5	51 355,3
465,0	Мідь (11) хлорид   0	кг	0,112	53,2	24 738,0
46,4	Пероксид водню   0	кг	0,022	10,5	484,9
277,6	Мідні прутки RE-B2 для гідрометра   0	шт		0,0	0,0
141,5	Засіб для очищення Bonderite C-IC A LK 20кг/1 пляшка   0	кг	0,01	4,8	672,3
185,6	Хромовий ангідрид   0	кг	0,075	35,6	6 610,2
16 443,6	Полірувальна плівка #600 DAFR-40 152*30м   0	рул	0,004	1,9	31 242,9

*Джерело: дані надані підприємством*

Отже, точка беззбитковості становить 60 циліндрів. Витрати сировини і матеріалів при точці беззбитковості становлять 935,6 грн, або 19.31 євро.

Витрати виробництва при різному обсязі виробництва – при мінімальному, максимальному, та середньому обсягах.

Технологічний процес виробництва валів передбачає використання електроенергії, обсяг споживання якої не залежить від обсягу виробництва продукції – система працює на сталій потужності. Мінімальна виробнича

потужність лінії складає виготовлення 300 валів, а максимальна – 1000 валів за місяць. Споживання електроенергії при виробництві 475 валів складає в середньому 57 608 кВт, або 432 060 грн. Таким чином витрати енерго на одиницю при більших обсягах зменшуватимуться.

Отже, проаналізуємо витрати при різному обсязі виробництва (табл. 4.12).

Таблиця 4.12

#### Аналіз витрат при різному обсязі виробництва ТОВ «ТАС Евотек»

Кіл-сть циліндрів в міс, шт	Витрати е/е, кВт	Ціна е/е за 1 кВт, грн без ПДВ	Вартість е/е грн без ПДВ	Вартість е/е за 1цю продукції грн
300	57 608	7,5	432 060	1 440,2
475	57 608	7,5	432 060	909,6
700	57 608	7,5	432 060	617,2
1000	57 608	7,5	432 060	432,1

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналіз витрат на електроенергію при різному обсязі виробництва циліндрів ТОВ «ТАС Евотек» свідчить про наявність ефекту масштабування. Загальні витрати на електроенергію залишаються стабільними на рівні 432 060 грн, оскільки споживання енергії фіксоване, проте вартість електроенергії на одиницю продукції суттєво зменшується зі збільшенням обсягів виробництва: від 1 440,2 грн при 300 циліндрах до 432,1 грн при 1000 циліндрах на місяць.

При цьому, персонал, що задіяний на ділянці виготовлення валів має погодинну оплату праці та працює в одну зміну, фактично оплата праці не залежить від обсягів виробництва. Фонд оплати праці працівників з нарахуваннями на заробітну плату складає в місяць 634 400 грн. Всі інші витрати є постійними витратами. Таким чином при збільшенні обсягів випуску валів собівартість валу зменшуватиметься. Таким чином, можна змоделювати собівартість одиниці продукції при різних обсягах виробництва.

Отже, проаналізуємо собівартість одиниці продукції при різних обсягах виробництва (табл. 4.13).

Таблиця 4.13

**Аналіз собівартості одиниці продукції при різних обсягах виробництва  
ТОВ «ТАС Евотек»**

№	Показники	Обсяги виробництва, тонн			
		300	475	700	1000
1	Сировина і матеріали	703,0	681,0	669,0	662,0
2	Електроенергія	1 440,2	909,6	617,2	432,1
3	Витрати на персонал	2 114,7	1 335,6	906,3	634,4
4	Накладні витрати	918,7	580,2	393,7	275,6
5	Повна собівартість	5 176,6	3 506,4	2 586,2	2 004,1

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Так, якщо використовувати систему на максимальній потужності, можна виготовляти продукцію як під власні потреби, так і для продажу на сторону. При цьому, середня ціна валу на ринку коливається від 16 600 до 19 000 грн за одиницю. Якщо виготовляти 700 валів у місяць, з яких орієнтовно 475 – 500 штук використовувати для власних потреб, а інше продавати, то можна отримати додатковий прибуток.

Таким чином, проаналізуємо додатковий прибуток (табл. 4.14).

*Таблиця 4.14*

**Аналіз додаткового прибутку ТОВ «ТАС Евотек»**

№ п/п	Показники	Сума
1	Ціна за одиницю	16 600
2	Повна собівартість 1ці продукції, грн	2 586,0
3	Прибуток на 1цю, грн	14 014
4	Обсяг реалізації, шт	200
5	Прибуток, грн	2 802 800

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, проаналізуємо постачальників. При цьому, на ринку України є кілька постачальників друкарських валів (табл. 4.15).

*Таблиця 4.15*

**Перелік постачальників/покупців друкарських валів на ринку України**

№ п/п	Постачальник	Покупець
1	Юнь Чень Україна(Харків)	Трелакс Пак / Арес / Принтленд / Монопак
2	Континент(Дніпро)	Трелакс Пак / Хаск Флекс/ Монопак

3	Ротопринт/Ітак (Київ)	Ітак / Гуала Пак / Монопак
4	Хаві Продукт (Харків)	Хаві Продукт
5	СветПрінт(Київ)	СветПрінт
6	Saueressig (Turkey)	На ринок

Таким чином, станом на сьогодні аналіз ринку друкарських валів в Україні свідчить про існування низки ключових постачальників, як вітчизняних, так і зарубіжних, які обслуговують широкий спектр виробників. Зокрема, локальні компанії, такі як «Юнь Чень Україна» (Харків) та «Континент» (Дніпро), постачають продукцію відразу кільком покупцям, серед яких «Трелакс Пак», «Арес», «Прінтленд» та «Монопак», що свідчить про високу концентрацію постачальницьких каналів і взаємозалежність національного ринку.

Компанії Хаві продукт та СветПрінт виготовляють вали тільки для власних потреб, інші постачальники зі списку продають вали на ринку (табл. 4.16).

Таблиця 4.16

#### Динаміка виробництва валів ТОВ «ТАС Евотек» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Boomerang-21	1 667	4 394	2 932	5 616
New FX	3 388	1 364	3 438	0
Разом рік, шт	5 055	5 758	6 370	5 616
За місяць, шт	421	480	531	468

*Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «ТАС Евотек»*

Отже, проаналізуємо обсяги виробництва валів на ринку по роках по двох лініях. Оскільки компанія вирішила законсервувати лінію на невизначений термін, була поставлена задача поррахувати прибуток від оренди приміщень ділянки. При цьому, інформація щодо здачів в оренду площ ділянки відображено на табл. 4.17.

Таблиця 4.17

#### Аналіз показників здачі в оренду площ ділянки та додаткової економії на ремонтах ТОВ «ТАС Евотек»

№ п/п	Показники	Сума
<i>Здача в оренду площ ділянки</i>		
1	Загальна площа, М2	2 700
2	Вартість оренда, грн м2/міс	1 000
3	Прибуток від оренди грн/міс	2 700 000
4	Прибуток від оренди грн/рік	32 400 000
<i>Додаткова економія на ремонтах</i>		
5	Поточні ремонти, грн/рік	60 000
6	Додаткові матеріали за обслуговування виробничого процесу (грн/рік)	40 000
7	Капітальні ремонти 1раз в 3 роки	400 000
8	Всього витрат за рік	500 000
8	Всього вигоди від здачі в оренду в рік	32 900 000

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, аналіз показників здачі в оренду виробничих площ та економії на ремонтах ТОВ «ТАС Евотек» демонструє значний додатковий фінансовий ефект для підприємства. Зокрема, здача в оренду ділянки площею 2 700 м<sup>2</sup> за тарифом 1 000 грн/м<sup>2</sup> на місяць забезпечує щомісячний прибуток у розмірі 2 700 000 грн та річний дохід у 32400 000 грн. Паралельно підприємство отримує економію на витратах, пов'язаних із обслуговуванням та ремонтами: поточні ремонти та додаткові матеріали для підтримки виробничого процесу складають 100000 грн на рік, а капітальні ремонти, що проводяться раз на три роки, еквівалентні 400000 грн. Загальна сума витрат на ремонти за рік становить 500000 грн, що у поєднанні з доходом від оренди забезпечує сумарну вигоду підприємства на рівні 32900000 грн на рік.

Можна порахувати загальну вигоду від проекту за рік (табл. 4.18). При цьому враховується виробництво тільки для власних потреб проти закупівлі валу на ринку.

*Таблиця 4.18*

**Аналіз розрахунку загальної вигоди від проекту за рік для  
ТОВ «ТАС Евотек»**

№ п/п	Показники	Сума
1	Місячна потреба, шт	475
2	Річна потреба, шт	5 700
3	Собівартість одиниці, грн	3 506

4	Закупівельна ціна одиниці на ринку, грн	16 600
5	Економія на одиниці, грн	13 094
6	Річна економія, грн	74 33 090

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Аналіз річної вигоди від проекту для ТОВ «ТАС Евотек» демонструє значний економічний ефект від власного виробництва валів порівняно з їх закупівлею на ринку. При місячній потребі у 475 штук та річній потребі у 5 700 штук собівартість одиниці становить 3 506 грн, тоді як ринкова ціна аналогічного виробу досягає 16 600 грн.

Отже, продаж 200 додатково вироблених одиниць продукції на ринок, при виробництві 700 валів в місяць, та при використанні 500 валів для власних потреб (кількість може варіюватись). Додатковий прибуток від продажу валів (табл. 4.19).

*Таблиця 4.19*

#### **Аналіз розрахунку додаткового прибутку від продажу валів ТОВ «ТАС Евотек»**

№ п/п	Показник	Сума
1	Ціна за одиницю, грн	16 600
2	Повна собівартість 1ці продукції, грн	2 586
3	Прибуток на 1цю, грн	14 014
4	Обсяг реалізації, шт	200
5	Прибуток за місяць, грн	2 802 754
6	Прибуток за рік, грн	33 633 048

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таким чином, вигода від здачі в оренду ділянки в рік становить 32 900 000 грн. При цьому, загальна вигода від розконсервації ділянки, запуску власного виробництва гравіювального валу під власні потреби, а також з можливістю продажу додатково-вироблених обсягів на ринок складе 75 366 138 грн в рік, проти здачі приміщення в оренду, або навіть ймовірного продажу обладнання. Чинники, які спричинили рішення керівництва законсервувати ділянку виробництва валів для власних потреб, та купувати їх на стороні ще аналізуються. Можливо це викликано блекаутами минулої зими, та аварійній зупинці лінії, адже даному обладнанню при запуску потрібно

безперервне постачання електроенергії. Опрацьовуються різні варіанти забезпечення ділянки безперервним енергопостачанням. Підприємство виробляло вали тільки для власних потреб, на сторону не продавало. Питання збільшення виробництва для продажу на сторону піднімається зараз.

### **4.3. Оцінка ефективності впливу запропонованих заходів на підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»**

Запропоновані в четвертому розділі заходи спрямовані на збільшення ефективності управління та усунення ключових проблем, виявлені в результаті оцінки діяльності підприємства. Це такі проблеми як зменшення рекламаций, зменшення браку, підвищення ефективності використання виробничих потужностей, диверсифікація ризиків. В даному підрозділі представлено системну оцінку впливу цих проектів на ключові показники ефективності підприємства.

Для цілей оцінки впливу використаємо обґрунтовані експертні припущення, щодо обсягів інвестицій, очікуваного зниження витрат та збільшення доходів підприємства, оскільки в наявних матеріалах відсутня повна кошторисна документація проектів та фінансові моделі.

Оцінка впливу проекту №1 Підвищення ефективності «ТАС ЕВОТЕК» за рахунок зміни сировинної бази. Суть проекту передбачає перехід на альтернативну наявній, сировинну базу (фарби). Впровадження цього проекту вже розпочато на підприємстві та масштабується, направлене на забезпечення подвійний ефект: економічний (зниження собівартості) та якісний (зменшення кількості рекламаций та зниження браку)

Отже, проаналізуємо вплив на КПЕ по ЗПС (табл. 4.20).

*Таблиця 4.20*

#### **Характеристика впливу КПЕ по ЗПС на підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»**

Перспектива	КПЕ що зазнає впливу	Характер впливу
Фінансова	Собівартість, Рентабельність, Прибуток	Зниження собівартості, збільшення рентабельності та прибутку
Клієнти	Кількість рекламаций, рівень задоволеності	Покращення якості друку, зменшення рекламаций та зростання рівня задоволеності
Внутрішні бізнес-процеси	Відсоток браку, час на переналагодження/усунення браку	Оптимізація виробничого процесу

*Джерело: складено автором*

Прогнозний вплив від зміни сировинної бази можемо розрахувати, при таких орієнтовних обсягах:

- Чистий дохід: 1 000 млн грн;
- Собівартість реалізованої продукції: 700 млн грн;
- Питома вага фарб у собівартості: 15% - це 105 млн грн.

Вплив на показники:

- Економія на закупівлі: За налагодження постачання, переговорів про умови співпраці, збільшення обсягів закупівель прогнозується зниження вартості фарб на 5%.
  - Зменшення технологічного браку: більш якісна сировина та відсутність проблем з несумісністю призводять до зниження загального рівня браку на 0,3% від доходу компанії

Таким чином порахуємо вплив проекту №1 та показники діяльності (табл. 4.21).

*Таблиця 4.21*

**Аналіз оцінки впливу проекту №1 на підвищення ефективності  
ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»**

№ п/п	Показник	Розрахунок	Ефект
1	Економія на сировині	105 млн грн * 5%	5,25 млн грн

2	Економія від зниження браку	1 000 млн грн * 0,3%	3 млн грн
3	Загальний ефект		8,25 млн грн

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, запропонований до впровадження проект № 1 має прямий вплив на показники фінансової перспективи через зниження собівартості та опосередкований вплив на показники клієнтської перспективи, а саме зниження кількості рекламаций, та показники внутрішніх бізнес-процесів, а саме зниження браку. Прогнозне зростання чистого прибутку на 8,25 млн грн підтверджує доцільність впровадження проекту. Реалізація запропонованого проекту № 1 здатна безпосередньо впливати на фінансові показники підприємства шляхом зменшення виробничої собівартості продукції, одночасно створюючи опосередкований позитивний ефект на показники клієнтської перспективи, зокрема через скорочення кількості рекламаций. Крім того, проект сприяє підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів, зокрема шляхом зменшення обсягів браку та покращення загальної якості виробництва. Загалом, результати таблиці свідчать про економічну доцільність і стратегічну виправданість проектних рішень, здатних одночасно забезпечити прискорене повернення інвестицій, підвищення доходів.

Оцінка впливу проекту №2. Підвищення ефективності діяльності «ТАС ЕВОТЕК» за рахунок впровадження виробничої лінії FX-Think Laboratory – виробництво гравірованих друкарських валів.

Суть проекту: впровадження наявної високотехнологічної лінії FX-Think Laboratory дозволяє освоїти новий продукт – гравіювальні друкарські вали, та забезпечує диверсифікацію виробництва, вихід на нові ринки збуту та співпрацю з новими клієнтами.

Вплив на КПЕ по ЗСП відображено у табл. 4.22.

*Таблиця 4.22*

**Опис впливу КПЕ по ЗПС (проекту №2) на підвищення ефективності  
ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»**

Перспектива	КПЕ що зазнає впливу	Характер впливу
Фінансова	Чистий дохід, Чистий Прибуток, ROA	Генерація додаткового доходу, збільшення прибутку, оптимізація використання активів
Клієнти	Кількість нових клієнтів, частка ринку, асортимент продукції	Вихід на нові ринки. Розширення клієнтської бази
Внутрішні бізнес-процеси	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, продуктивність праці.	Залучення в роботу обладнання що на простої
Навчання та розвиток	Витрати на навчання, відсоток кваліфікованого персоналу	Потреба у навчання та розвитку персоналу для роботи обладнанням що запускається.

*Джерело: складено автором*

Таким чином, виходячи із описаних вище умов та припущень можемо порахувати економічний вплив на показники діяльності на основі таких даних (на основі припущень).

1. Капітальні витрати (CAPEX) на лінію: 20 млн грн
  2. Очікуваний річний чистий дохід від продажу валів: 40 млн грн
  3. Очікуваний річний чистий прибуток від продажу валів: 33 млн грн
- Оцінка ефективності інвестицій відображено у табл. 4.23.

*Таблиця 4.23*

#### **Аналіз економічного впливу на показники діяльності ТОВ «ТАС Евотек»**

№	Показники	Розрахунок	Ефект
1	Термін окупності	20 млн грн/33 млн грн	6 місяців
2	Зростання загального доходу	1 000 млн грн + 40 млн грн	+ 4%
3	Зростання загального чистого прибутку	53 млн грн + 33 млн грн	+ 62 %

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, аналіз економічного впливу запропонованих заходів на діяльність ТОВ «ТАС Евотек» демонструє високу ефективність реалізації проектів.

Зокрема, термін окупності інвестицій у розмірі 20 млн грн при очікуваному доході 33 млн грн складає всього 6 місяців, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та мінімізацію фінансових ризиків.

Паралельно очікується зростання загального доходу підприємства на 4 %, що відповідає приросту на 40 млн грн від базового показника у 1 000 млн грн, підкреслюючи позитивний вплив заходів на фінансову стабільність і потенціал розвитку компанії. Крім того, загальний чистий прибуток прогнозується збільшити на 62 %, з 53 млн грн до 86 млн грн, що підтверджує високу рентабельність впроваджуваних заходів та їх значущий внесок у підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Вплив на використання потужностей можна характеризувати наступним чином. Згідно з аналізом 30% обладнання в простої. Нова лінія дозволить задіяти частину обладнання що простоює, інтегруючи наявні ресурси та процеси.

Очікується, що запуск наявної лінії дозволить підвищити коефіцієнт використання виробничих потужностей на 5% пунктів, до 75%, що не тільки збільшить загальну продуктивність, а й покращить показники ROA (рентабельність активів).

Можна спрогнозувати також інвестиційну привабливість проекту по таких даних. Дані для розрахунку інвестиційної привабливості проекту відобразимо у табл. 4.24.

*Таблиця 4.24*

**Вихідні дані для розрахунку інвестиційної привабливості проекту підвищення ефективності ТОВ «ТАС ЕВОТЕК»**

№ п/п	Показник	Значення
1	Початкові інвестиції	20 млн грн
2	Термін реалізації	1 рік
3	Ставка дисконтування	18% (0,18)
4	Річний чистий прибуток	33 млн грн
5	Базовий строк амортизації	5 років
6	Річна амортизація	4 млн грн

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Вихідні дані для оцінки інвестиційної привабливості проекту підвищення ефективності ТОВ «ТАС Евотек» свідчать про економічну доцільність його реалізації. Початкові інвестиції у розмірі 20 млн грн планується повернути протягом одного року, що разом із прогнозованим річним чистим прибутком у 33 млн грн забезпечує високий рівень ефективності вкладень. Використання ставки дисконтування на рівні 18% дозволяє коректно оцінити приведену вартість майбутніх грошових потоків, що важливо для визначення реальної інвестиційної привабливості проекту. Базовий строк амортизації основних засобів складає 5 років.

Пораховані показники інвестиційної привабливості проекту (табл. 4.25).

*Таблиця 4.25*

**Аналіз показників інвестиційної привабливості проекту підвищення ефективності діяльності ТОВ «ТАС Евотек»**

№ п/п	Показники	Значення
1	Річний грошовий потік	37 млн грн
2	Чиста теперішня вартість	11,3575 млн грн
3	Індекс рентабельності	1,5679

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Отже, при короткому плануванні втілення проекту та при прогнозованому чистому прибутку 33 млн грн проект демонструє надзвичайно високу фінансову ефективність та рекомендований до реалізації. Також варто відмітити, що перший проект сфокусовано на внутрішній ефективності та підвищенні якості, що має вплив на Фінансовий аспект та аспект Клієнтської перспективи за рахунок зниження операційних витрат та реклаमाцій.

Другий проект є стратегічною інвестицією, спрямованою на зростання, диверсифікацію та ефективніше використання активів. Його вплив на показники є довгостроковим та потенційно призведе до зміни ринкової позиції підприємства.

Реалізація обох проектів забезпечить комплексне зростання ефективності по всіх чотирьох перспективах. Підтверджена висока інвестиційна ефективність проекту №2, у поєднанні з підвищенням якості та

зниженням ризиків по проекту №1 забезпечить цілісне та суттєве підвищення ефективності ТАС Евотек.

### **Висновки до розділу IV**

Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства треба шукати безпосередньо на кожному підприємстві. Проаналізувати основні засоби, чи є якісь, що просто простояють, або не раціонально використовуються; можливо їх можна запустити в роботу, здати в оренду, продати та отримати додаткову вигоду. Проаналізувати сировину, матеріали та технологічний процес в цілому і якість виготовлюваної продукції, можливо можна покращити та оптимізувати процеси, або замінити сировину і матеріали, як в нашому випадку, задля вдосконалення якості продукції, що випускається. Проаналізувати витрати, брак та відходи, фактори, які їх спричиняють, і як це впливає на собівартість. Проаналізувати ринок збуту, клієнтів та їх потреби, чи в повній мірі вони задовольняються, або може потребують вдосконалення: більш тісної взаємодії з клієнтами, надання кращих умов оплати, доставки, додаткових знижок, якихось приємних бонусів чи подарунків задля розвитку стійкіших партнерських відносин та залучення нових клієнтів на основі гарних відгуків і загальної задоволеності.

В нашому випадку пропонується два реальних кейси, що подані на підприємстві у вигляді презентацій на наглядову раду щодо поліпшення ефективності діяльності та отримання можливого додаткового прибутку. Аудитор технологічного процесу проаналізував сировину та матеріали, які використовуються у виробництві, а також якість виготовленої продукції та кількість претензій від покупців і дійшов висновку, що поточні фарби та клеї, дають погані показники якості продукції. По-перше вони мають високий відсоток розходу та випаровування при нанесенні, на одиницю продукції, далі дають високий відсоток відходів і браку, і на кінець претензії від покупців свідчать про вигорання пакування в торгових залах чи на полицях супермаркетів, що виливається у виставленні штрафів та компенсацій за

неякісну продукцію. Є незадоволеність також і в зарубіжних покупців якістю продукції.

Ці фарби виготовляються місцевими компаніями та не зовсім відповідають заявленим стандартам якості, що відображається і на якості продукції Евотек.

Аудитор залучив партію фарб іноземного постачальника – одного з найбільших світових постачальників фарб та клеїв в області поліграфії і провів тестування та виготовлення тестових зразків. Далі виготовили партії товарів на нових фарбах на надіслали покупцям. Відгуки покупців свідчили, що якість пакування зросла, задоволеність клієнтів збільшилась і вони почали прагнути такого пакування. Іноземні фарби дорожчі в закупці, але як вже було сказано – використання таких фарб виправило ряд інших, не менш важливих показників виробництва, як розхід фарби на одиницю продукції або погонний метр – цей розхід зменшився. Зменшення відходів та забракованої продукції, зменшення використання побічних, допоміжних матеріалів, таких як загущувачів, значне покращення якості продукції, більш яскраві та чіткі зображення на пакуванні, та краще візуальне сприйняття, повністю відсутнє вигорання фарби, або відшаровування, тощо. Отже важлива не тільки закупівельна ціна, а і ряд інших показників і особливо головний показник – якість. А як наслідок – задоволеність клієнтів та готовність далі співпрацювати та нарощувати обсяги закупівель, зменшення кількості претензій і репутаційних ризиків.

Інший кейс – це законсервована ділянка. З якихось причин підприємство вирішило законсервувати таку важливу ділянку у виробничому ланцюгу як виготовлення валів глибокого друку та закупати їх на стороні. При наявному унікальному обладнанні та повному циклу виробництва це рішення здається не професійним та навіть саботажним, можливо припустити присутність корупційної складової. Виробництво валів це один з побічних виробничих процесів підприємства, не основне виробництво, але дуже важливе для виготовлення продукції. Тут одразу є декілька вигод – виробництво від свої

потреби значно дешевше ніж закупівля готового валу, без великих капіталовкладень чи залучення позикового капіталу або якихось значних витрат, адже все обладнання в наявності та раніше використовувалось; виробництво валу на продаж на сторону – вигідно, бо ціна в кілька разів перевищує собівартість і ринок валів існує – можна рухатись у напрямку розширення реалізації та завоювання долі ринку. Таким чином, вивчивши уважно питання та минулий досвід виробництва валу, проаналізувавши фінансову складову виробництва, ринок збуту, конкурентів та потребу ринку, аудитор запропонував розконсервувати ділянку і налагодити виробництво валу під власні потреби та на продаж. Розрахунки показали, що це дасть можливість заощадити значні кошти на закупівлі валу на стороні, загрузити персонал на ділянці, можливо залучити додатковий персонал з ринку, при розширенні виробництва, створити додаткові робочі місця, отримати додатковий прибуток при реалізації на сторону – підприємство раніше не продавало вал на сторону, зайняти нішу на ринку з новим продуктом.

## **ВИСНОВКИ**

В даній кваліфікаційній роботі проводилось дослідження впровадження на підприємстві системи збалансованих показників та здійснено оцінку підприємства через систему збалансованих показників.

В сучасних умовах функціонування ринків всі рішення на підприємствах приймаються на основі аналізу ключових показників діяльності. Ці показники відображають не тільки фінансовий стан діяльності підприємства, а і виробництво та реалізації продукції, якість виготовленої продукції чи наданих послуг, якість обслуговування клієнтів, ефективність управління ресурсами та персоналом. Все це відображає система збалансованих показників.

В роботі досліджено в цілому ефективність управління підприємством та його теоретичні засади. В першому розділі визначено сутність системи збалансованих показників, чотири основні аспекти які вона розкриває, її

методологію та наведені основні показники які вимірюються по кожному з чотирьох аспектів системи. Складено стратегічну карту підприємства ТАС Евотек, в якій відображена місія, основні стратегічні цілі підприємства, а також цілі по кожному з аспектів діяльності згідно збалансованої системи показників. Доведено, що ефективність впровадження ЗСП визначається якістю впровадження, автоматизацією системи збору, обробки та аналізу даних, ступенем каскадування цілей, та узгодженістю показників на всіх рівнях управління.

В другому розділі охарактеризоване підприємство ТАС Евотек – вітчизняний виробник пакування для продуктів різних галузей економіки: сфера діяльності, історія підприємства, продукція, яку виробляє, ресурси, структуру управління, технології, які використовує, клієнтську базу, яку має підприємство, тощо. Проаналізовано управління активами підприємства – людським та ресурсним потенціалом. Подано аналіз фінансового стану. Підприємство показує в цілому ефективне управління та зростання основних показників діяльності – збільшення прибутку, зростання виручки та розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів.

Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ «ТАС Евотек» за 2023 рік у порівнянні з 2022 роком свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, чистий дохід збільшився на 136 млн грн, що відповідає приросту на 15 %, демонструючи стабільне зростання обсягів реалізації та доходності. Операційний прибуток виріс на 25,3 млн грн, що еквівалентно 63,5 % приросту, тоді як чистий прибуток зріс на 20,4 млн грн або на 62,3 %, що свідчить про значне покращення результатів основної та фінансової діяльності підприємства.

Показники рентабельності підтверджують підвищення ефективності використання ресурсів: рентабельність валового прибутку зросла на 1,2 %, рентабельність за операційним прибутком – на 2,3 %, рентабельність продукції – на 1,9 %, а рентабельність продажів підвищилася на 1,5 %. Такі зміни демонструють поліпшення структури витрат і доходів та підвищення

загальної економічної результативності підприємства. Показники показують зростання, що свідчить в цілому про здатність компанії швидко погасити свої зобов'язання, але зростання коефіцієнту боргового навантаження та фінансової залежності свідчать про збільшення частки позикового капіталу та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

В третьому розділі безпосередньо визначено саму систему збалансованих показників ТАС Евотек в розрізі її чотирьох ключових аспектів, наведені та порашовані показники по кожному з цих чотирьох аспектів та подано оцінку діяльності підприємства загалом по ЗСП. Визначені сильні сторони підприємства, та наведені слабкі місця, проблеми в діяльності, що потребують уваги та управлінських рішень. Подані конкретні рекомендації по кожному аспекту системи, як покращити ті чи інші показники та які кроки треба зробити для вдосконалення системи збалансованих показників. Основні напрями вдосконалення включають:

Встановлено, що для забезпечення стабільного зростання та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами доцільно впровадити комплекс заходів, серед яких: розробка та застосування системи бюджетування для планування та контролю витрат; впровадження політики кредитного контролю з метою мінімізації фінансових ризиків; поглиблений аналіз ключових показників прибутковості та КРІ для моніторингу результативності бізнес-процесів; а також здійснення закупівель через прозорі тендерні процедури, що забезпечить оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано які можливості розкриває для нас система, які ключові питання вирішує, та з якими труднощами зіштовхнеться підприємство при впровадженні системи збалансованих показників і як ці труднощі подолати. В цьому розділі особлива увага звертається на показники по аспекту клієнтської перспективи: наявність великої кількості претензій від покупців, особливо від найкрупнішого клієнта Рошен, який дає найбільшу кількість претензій та скоротив обсяги замовлень майже у два рази. По показнику внутрішніх-бізнес процесів вказано на

низький відсоток використовуваного обладнання, 30% наявного обладнання простоює та не бере участі у виготовленні продукції. По аспекту перспектива навчання та розвитку варто звернути увагу на дуже низький рівень навчання та розвитку персоналу.

Четвертий розділ роботи представлений двома реальними кейсами які подані на підприємстві на розгляд наглядової ради, і один з них, а саме заміна сировинної бази - активно впроваджується на підприємстві і дає гарні результати. Підприємство почало використовувати нові якісні фарби для виготовлення продукції та масштабує цей проект. Ефект від впровадження проекту 1:

- Собівартість продукції зменшується на обсягах на 6 – 9%.
- Якість перевершила очікування та схвально відгукується серед клієнтів.
- Додатковий прибуток від продажу замовлень на нових матеріалах становитиме 2,1 млн грн;
- Оптимізація технологічних процесів при виробництві продукції (процеси ламінації);
- Відмова від додаткових матеріалів при виробництві на нових фарбах (сповільнювачі).

Другий проект – запуск обладнання для виготовлення валів поки на розгляді.

Ефект від його впровадження проекту 2:

- Виробництво валів під власні потреби та відмова від покупних валів. Економія 74,6 млн грн.
- Продаж 200 додаткових валів на ринок дасть додатковий прибуток 33,6 млн грн.
- Загальна вигода від проекту, проти альтернативного варіанту – здачі площ ділянки в оренду – 75,3 млн грн.

Проекти живі та прибуткові, але мають свої ризикові сторони, про які йдеться в аналізі: ризик зупинки виробництва при блекаутах, логістичний ризик через війну, людський фактор.

Загалом слід підкреслити, що аналіз ефективності діяльності підприємства через систему збалансованих показників є найбільш повним та ефективним інструментом управління, здатним забезпечити безперервне вдосконалення, ефективний контроль бізнес-процесів, досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Впровадження система збалансованих показників на ТАС Евотек створює підґрунтя для прийняття більш точних, обґрунтованих та виважених управлінських рішень. Проведене дослідження підтвердило важливість інтеграції показників діяльності в систему стратегічного управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабяк Н.Д., Паскалова А.Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА*, 2015. №4. - С. 87-92.

2. Буратчук Н.Ю. Еволюція збалансованої системи показниківю *Економічний аналіз*. – 2013. – № 12. – С. 62-66.

3. Ветлужський В.О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. – Київ : Київ ЦНТЕІ, 2013. – С. 32–39.

4. Височин, І. В. Збалансована система показників ефективності діяльності підприємства як інструмент стратегічного менеджменту. *Наукові записки. Серія “Економіка”*, 2009. (Вип.12). - С. 19-25.

5. Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С., Макаренко А.О. Збалансована система показників - ефективний інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019, №2(28). – С.80-87.

6. Гільорме Т. В., Шпортюк О. В., Корж О. В. Формування системи управління енергозбереження на засадах концепції системи збалансованих показників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2016. №7(6). - С. 78-81.

7. Гладченко Мирослава. Збалансована система показників як методика впровадження і контролю процесу стратегічного менеджменту у вищій освіті Німеччини / М. Гладченко // *Вища школа : наук.-практ. вид.* - 2014. - № 1. - С. 49-57.

8. Грибик І., Шамутило А. Стратегія розвитку потенціалу готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни. *Scientific journal«DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT»*, 2024. №2. - С. 8-14.

9. Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник / М.В. Гунченко, І.А. Маркіна, О.М. Таран-Лала. — К.: Центр учбової літератури, 2013. — 126 с.

10. Далик В. П., Чорній Б. І., Гарасим Л. С., Бобко О. В., Георгієвський Н. К., Фар'ян В. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2023. № 10.

11. Дашко І.М., Стратегічний контролінг на підприємстві: його сутність, значення, основні методи та інструменти. *Економічна наука*. 2016. - №20. С. 25 - 29

12. Денисюк О.Г., Цаль-Цалко Ю.С. Система показників комплаєнс-контролю для запобігання ризикам самодостатнього розвитку бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*, 2025. (3(113)), С. 17–23.

13. Деренська, Я. Оцінка ефективності діяльності підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1 (99)), 2023. С. 81-85.

14. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2007. – №2. – С. 21-28.

15. Довбня С.Б., Волошина А.С., Формування системи збалансованих показників промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск №13, 2017. - С. 446 – 452.

16. Домбровська Н.Р. Система збалансованих показників як засіб управління стратегією підприємства. *ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА - Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. – 2010 [19].– Випуск 5. – Тернопіль – С. 35–37.

17. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є.. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. *Збірник наукових праць національної академії державної прикордонної служби України серія: військові та технічні науки*. 2019. - Том 81. № 3. - С. 48-64.

18. Збалансована система показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC). KPI MONITOR URL: <http://kpi-monitor.com.ua/solutions/balanced-scorecard> .

19. Калінеску Т.В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. – 2008. – № 10(128). – С. 40-44.

20. Ковальська К., Приходько А. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7055>

21. Колмакова О.М., Смачило В.В. Адаптація системи збалансованих показників для оцінювання діяльності працівників транспортних підприємств. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. - №33. С. 191-194.

22. Куцик В. І., Петрів І. В. Система збалансованих показників як складова ефективної оцінки вартості підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* - 2018. - Вип. 56. - С. 123-128.

23. Лебедєва А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова 2012.* Т. 17. – С.3-4.

24. Ляшенко Г. П., Дерев'янюк В. М. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства). *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право).* 2014. № 1(64). С. 23–31.

25. Максименко Д.В., Чеқан Ю.Б. Збалансована система показників у системі стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки.* 2016. - № 21(16). - С. 209-216.

26. Мартиненко М., Лисиця Н. Assessment of economic activity of enterprise based on the balanced scorecard. *Financial and credit activity problems of theory and practice.* 2020. - №4(35). - С. 248-257.

27. Марченко В. М., Тульчинська С. О., Макалюк І. В. Основи підприємницької діяльності: підручник. Київ, 2022. 516 с.

28. Наконечна О.А Особливості застосування збалансованої системи показників в стратегічному управлінні приватними закладами неформальної освіти. *Київський економічний науковий журнал.* 2025. №8. С. 88-96.

29. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник / Л.В. Нападовська. – Видавництво КНЕУ, 2010. – 623 с.

30. Науменко І. Управління підприємствами залізничного транспорту на основі збалансованої системи. *Економіст.* - 2016. - № 1. - С. 49-52

31. Новікова І. Шляхи застосування системи фінансового контролінгу у діяльності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* — 2002. — № 4. — С. 35—40.

32. Онокало В.Г. Теоретичні аспекти ефективності діяльності підприємства та підходи до її оцінки. *ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО*. - Випуск № 13. 2017. – С. 641-644.

33. Офіційний сайт ТОВ «ТАС Евотек». Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.evotekink.com/>

34. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 2, Т. 2 С. 99-103.

35. Пилипенко А.А. Формування механізму стратегічного управління інтегрованою структурою бізнесу, заснованого на використанні збалансованої системи показників. *Проблеми економіки*. 2009.- № 4, С. 46-57.

36. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. глобальні та національні проблеми економіки. економіка та управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 10. 2016. – С. 452-456.

37. Пічик К.В., Храпкіна В.В.. МЕНЕДЖМЕНТ. - Навчальний посібник. НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ». - Київ. Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021.

38. Пономарьов В.Д. Формування системи показників ефективності діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. №87. – С. 110-121.

39. Пономарьова І.В. Мотивація персоналу на основі збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. – 2010. № 19. – С. 61 – 65.

40. Рогач С.М., Суліма Н.М., Гуцул Т.А.. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА. - Навчальний посібник, Київ. – 2017.

41. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Кондор, 2019. 416 с.

42. Семенькова А. В. Інтегральна оцінка ефективності стратегічного управління персоналом промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010. – №3. – С. 196–199.
43. Таранов Д. М. Оцінка ефективності діяльності компанії в сучасних умовах ведення бізнесу. *Економіка АПК*. - 2012. - № 4. - С. 169-174.
44. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. 4(51), 103–117. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4103>
45. Фаїзова С., Фаїзова О., Use of Balanced Scorecard for Enterprise Competitiveness Assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2020, 11(2): 349. DOI:10.14505/jarle.v11.2(48).08
46. Федулова І. Збалансована система показників в управлінні ризиками. *Scientia fructuosa*. №122(6). - С. 67–78.
47. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С., Єрміїчук Н.І. Чернівці: Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. 336 с.
48. Чижишин О. І. Системи збалансованих показників контролінгу для ефективного управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2018. – № 14. – С. 238-241.
49. Чумаченко М.Г., Панков В.А. Управління вартістю компанії на основі ціннісного підходу // *Фінанси України* . – 2004. – №2. – С. 66-79.
50. Шляхта О.М. SWOTаналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства / О.М. Шляхта // *Економічний простір*. — 2012. — № 68. — С. 301—309.
51. Юрій Е.О., Ковальчук Н.О. Корпоративні фінанси. - Навчальний посібник. Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2017.
52. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business Press*, 2008.

53. Momot T., Filonych, Kosiak A., Lobach A. Balanced scorecard of safety-oriented management for the construction industry enterprises. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*. 2021. No. 2 (16). DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.16.054>.

54. Robert S. Kaplan and David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. – 1992.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАС за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
23	01	01
42874645		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2022 р.**

Форма N 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	874 109	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-742 993	( )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	131 116	
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	1 030	
Адміністративні витрати	2130	-50 578	( )
Витрати на збут	2150	-14 951	( )
Інші операційні витрати	2180	-26 785	( )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	39 832	
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	21 730	
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	-21 634	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	39 928	
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 187	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	32 741	
збиток	2355	( )	( )

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
		2023	01   01
Підприємство <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАС ЕВОТЕК</u>	за СДРПОУ	42874645	
Територія <u>КИЇВ</u>	за КАТОТТГ <sup>1</sup>		
Організаційно-правова форма господарювання <u>З ОБМЕЖЕНОЮ</u>	за КОПФГ		
Вид економічної <u>ВИРОБНИЦТВО ПАКУВАННЯ</u>	за КВЕД	22.21	
Середня кількість працівників <sup>2</sup> <u>755</u>			
Адреса, телефон <u>02002, Україна, місто Київ, вулиця Сверстюка Євгена, будинок 1</u>			

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

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2022р.**

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 159	
первісна вартість	1001	1 288	
накопичена амортизація	1002	129	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91 930	
Основні засоби	1010	1 131 800	
первісна вартість	1011	1 616 857	
знос	1012	485 057	
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 224 889</b>	
<b>II. Оборотні активи</b>			
Заласи	1100	46 240	
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	155 796	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	60 738	
з бюджетом	1135	7 832	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	57 585	
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	61 006	
Витрати майбутніх періодів	1170	3 333	
Інші оборотні активи	1190	3 359	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>395 889</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 620 778</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	210 450	
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	50 505	
Резервний капітал	1415	9 495	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	629 550	
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	900 000	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	379 820	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20 180	
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	400 000	
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
		100 000	
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	119 210	
розрахунками з бюджетом	1620	19 262	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660	40 778	
Доходи майбутніх періодів	1665	30 738	
Інші поточні зобов'язання	1690	10 790	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	320 778	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	1 620 778	

Керівник

Кононенко Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Ніконенко Галина Юрївна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

{Додаток 1 із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства фінансів № 627 від 27.06.2013, № 48 від 08.02.2014, № 385 від 09.07.2021}

## Додаток Б

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

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАС ЕВОТЕК	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	КИЇВ	за ЄДРПОУ	42874645		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО	за КАТОТТГ <sup>1</sup>			
Вид економічної	ВИРОБНИЦТВО ПАКУВАННЯ	за КОПФГ			
Середня кількість працівників <sup>2</sup>	753	за КВЕД	22.21		
Адреса,	02002, Україна, місто Київ, вулиця Сверстюка Євгена, будинок 1				

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

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

Форма N 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	1 162	1 159
первісна вартість	1001	1 314	1 288
накопичена амортизація	1002	152	129
Незавершені капітальні інвестиції	1005	91 930	91 930
Основні засоби	1010	1 131 984	1 131 800
первісна вартість	1011	1 641 090	1 616 857
знос	1012	509 106	485 057
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 225 076</b>	<b>1 224 889</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	48 470	46 240
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	157 470	155 796
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	63 163	60 738
з бюджетом	1135	8 068	7 832
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40 751	57 585
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	68 241	61 006
Витрати майбутніх періодів	1170	3 466	3 333
Інші оборотні активи	1190	3 527	3 359
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>393 156</b>	<b>395 889</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>1 618 234</b>	<b>1 620 778</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	210 450	210 450
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	50 505	50 505
Резервний капітал	1415	9 495	9 495
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	652 741	629 550
Неоплачений капітал	1425		( )
Вилучений капітал	1430		( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>923 191</b>	<b>900 000</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	365 000	379 820
Інші довгострокові зобов'язання	1515	55 000	20 180
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>420 000</b>	<b>400 000</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	67 259	100 000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	107 020	119 210
розрахунками з бюджетом	1620	17 100	19 262
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660	45 320	40 778
Доходи майбутніх періодів	1665	30 110	30 738
Інші поточні зобов'язання	1690	8 232	10 790
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>275 041</b>	<b>320 778</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	1700		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 618 232</b>	<b>1 620 778</b>

Керівник

Кононенко Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Ніконенко Галина Юрївна

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

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

{Додаток I із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства фінансів № 627 від 27.06.2013, № 48 від 08.02.2014, № 385 від 09.07.2021}

Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТАС за ЄДРПОУ 42874645  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
24	01	01
42874645		

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

Форма N 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	1 010 429	874 109
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-847 012	-742 993
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	163 417	131 116
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	1 185	1 030
Адміністративні витрати	2130	-55 636	-50 578
Витрати на збут	2150	-15 699	-14 951
Інші операційні витрати	2180	-28 124	-26 785
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	65 143	39 832
збиток	2195	( )	( )
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	22 817	21 730
Фінансові витрати	2250	( )	( )
Втрати від участі в капіталі	2255	( )	( )
Інші витрати	2270	-23 148	-21 634
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	64 811	39 928
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-11 666	-7 187
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	53 145	32 741
збиток	2355	( )	( )

Керівник

Кононенко Сергій Володимирович

Головний бухгалтер

Ніконенко Галина Юріївна