МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра статистики та математичних методів в економіці

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
статистики та ММЕ
Ольвінська Ю.О.

_____
(підпис)
«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Цифрова економіка та бізнес-аналітика»

на тему: «Дослідження ролі бізнес-аналітики у системі прийняття управлінських рішень»

Виконавець:
студентка факультету економіки та управління підприємництвом
Богданова Раїса Вячеславівна _____

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Милашко Ольга Генріхівна _____

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ 5

1.1. Сутність і задачі бізнес-аналітики в сучасній економіці 5

1.2. Класифікація управлінських рішень та вплив аналітичної інформації на процес їх прийняття 8

1.3. Методи бізнес-аналітики та їх застосування в управлінні 12

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» 19

2.1. Організаційна характеристика підприємства ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» 19

2.2. Аналіз системи прийняття управлінських рішень на підприємстві 31

2.3. Оцінювання ефективності функціонування аналітичних процесів на підприємстві ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» 41

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ 47

3.1. Моделювання прийняття управлінських рішень з використанням бізнес-аналітики 47

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-аналітики 54

3.3. Прогнозування результатів управлінських рішень 60

ВИСНОВКИ 71

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 74

ДОДАТКИ 78

ВСТУП

У сучасному глобалізованому економічному середовищі, де швидкість змін перевищує здатність компаній оперативно на них реагувати, бізнес-аналітика набуває особливого значення. Вона виступає ключовим елементом у прийнятті управлінських рішень, забезпечуючи керівництво підприємства актуальною, структурованою та достовірною інформацією, що дозволяє не лише реагувати на події, а й прогнозувати їх, формуючи стратегії на випередження.

У центрі уваги перебуває фінансовий сектор, де ефективність управління безпосередньо залежить від якості аналітики. ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» є прикладом компанії, яка функціонує в умовах високої конкуренції, нормативного регулювання та зростаючих вимог до якості фінансових послуг. У таких умовах впровадження сучасних аналітичних рішень – не просто перевага, а необхідність для стабільного розвитку.

Особливістю сучасного етапу розвитку бізнесу є трансформація ролі аналітика: від пасивного постачальника звітів до активного учасника стратегічного планування. Інструменти бізнес-аналітики дозволяють не тільки оцінити результати минулої діяльності, а й моделювати майбутнє, визначати ризики, будувати сценарії та оцінювати їх вплив на ключові показники ефективності (KPI). Успішна реалізація аналітичного підходу забезпечує підприємству адаптивність, стійкість і конкурентні переваги.

Актуальність теми зумовлена потребою в ґрунтовному дослідженні ролі бізнес-аналітики як інструменту підтримки управлінських рішень, особливо в контексті українських реалій та цифрової трансформації економіки. Оскільки фінансові компанії першими відчувають потребу в точній аналітиці для оцінки клієнтів, ризиків, рентабельності, саме ця галузь є надзвичайно показовою для дослідження [3].

Мета роботи – дослідити сутність, функції, методи та інструменти бізнес-аналітики, визначити її роль у процесі прийняття управлінських рішень на прикладі діяльності ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"», а також запропонувати напрями вдосконалення аналітичної системи підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити теоретичні основи бізнес-аналітики як управлінської функції;
- здійснити аналіз застосування аналітики у ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»;
- оцінити ефективність впроваджених інструментів BI-аналітики;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення аналітичної діяльності;
- обґрунтувати напрями впровадження прогнозних моделей та аналітики майбутнього (predictive & prescriptive).

Об’єктом дослідження є процес управління підприємством у фінансовому секторі.

Предметом дослідження – роль і засоби бізнес-аналітики у прийнятті управлінських рішень.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання її результатів для удосконалення системи бізнес-аналітики на підприємствах фінансового сектора, а також у розробці моделей, які можуть бути застосовані в реальних умовах для прогнозування та підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Сутність і задачі бізнес-аналітики в сучасній економіці

Бізнес-аналітика в XXI столітті набула винятково важливого значення у процесі прийняття управлінських рішень, перетворившись з допоміжного інструменту на основу стратегічного і тактичного планування [1]. Сьогодні практично кожне підприємство стикається з потребою швидко аналізувати великі обсяги даних, трансформуючи їх у структуровану інформацію для ухвалення обґрунтованих рішень. У зв'язку з цим бізнес-аналітика розглядається як окрема функція управління, що інтегрує IT-рішення, економічну логіку та інженерні методи обробки інформації.

Під бізнес-аналітикою розуміють процеси збору, аналізу, трансформації та візуалізації даних з метою формування рекомендацій для менеджменту. Це багатоаспектна дисципліна, що охоплює як прості таблиці та звіти, так і складні алгоритми машинного навчання та сценарне прогнозування. Бізнес-аналітика поєднує елементи статистики, інформатики, менеджменту та фінансового аналізу, забезпечуючи глибоке розуміння внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність компанії.

Роль аналітики зростає в умовах:

- глобалізації та конкуренції;
- цифровізації процесів;
- необхідності швидкого реагування на зміни ринку;
- обмеженості ресурсів та високих ризиків.

Особливо актуальною вона є у сфері фінансів, де точність, своєчасність та надійність інформації визначають не лише прибутковість, а й стабільність функціонування компанії. Компанії, які активно впроваджують аналітичні

платформи, демонструють вищу ефективність і здатність до адаптації в турбулентному середовищі [6].

У сучасних економічних умовах компанії більше не можуть покладатися виключно на досвід керівників або інтуїтивне управління. Прийняття рішень без належного обґрунтування даними веде до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та ризику стратегічних помилок.

За даними досліджень McKinsey Global Institute, компанії, що базують свою діяльність на даних, приймають рішення в 5 разів швидше і в 2 рази точніше за конкурентів, що діють інтуїтивно [16]. Такі результати є прямим доказом важливості аналітики в системі управління. До вчених які розвивали цей напрямок можна віднести Воронкова В. Г., Бєлоусов В. В., Колюх В. П., Чумаченко І. І, Гірняк К. М. Давенпорт Т., Турбан Е., Поллард К., Вуд Г., Квасницька Р. С., Чумаченко І. І. ці автори написали багато різних статей де висловлювали різні погляди на бізнес-аналітику та допомагали розвивати цей сектор економіки.

Успішні приклади з міжнародної та української практики доводять ефективність системної аналітики:

- "ПриватБанк" використовує власну платформу аналітики для управління ризиками, формування клієнтських сегментів та прогнозу завантаженості відділень.
- "Rozetka" впровадила BI-систему, яка дозволила знизити складські витрати на 18% завдяки точному прогнозуванню попиту.
- У агросекторі компанія "МХП" застосовує бізнес-аналітику для моделювання собівартості виробництва та оптимізації логістики.

Відтак бізнес-аналітика не обмежується лише статистичними розрахунками, а охоплює повний цикл управлінських функцій: планування, організацію, мотивацію та контроль. Вона дозволяє:

- зменшити ймовірність помилкових рішень;

- знизити витрати шляхом оптимізації процесів;
- передбачити можливі загрози;
- знайти нові точки зростання;
- управляти ризиками більш усвідомлено.

До основних задач бізнес-аналітики також належать:

- ідентифікація ключових бізнес-проблем та можливостей;
- побудова сценаріїв розвитку подій;
- визначення пріоритетів інвестування ресурсів;
- оцінка ефективності реалізованих стратегій (через KPI, ROI, ROA та інші показники);
- виявлення аномалій, шахрайських дій чи внутрішніх неефективностей.

Роль бізнес-аналітики в управлінні складно переоцінити, адже вона охоплює всі етапи управлінського процесу:

- Планування – прогнозування попиту, планування витрат, визначення стратегій розвитку.
- Організація – виявлення потреб у ресурсах, розподіл обов’язків, контроль виконання.
- Контроль – моніторинг KPI, виявлення відхилень, оцінка ефективності.
- Мотивація – об’єктивна оцінка внеску працівників, побудова бонусної системи.

Наприклад, у фінансових компаніях, аналітика дозволяє:

- оцінювати ризики кредитного портфеля;
- формувати скорингові моделі для оцінки платоспроможності;
- виявляти шахрайство;
- контролювати ліквідність.

Отже, аналітика є не просто інструментом підтримки рішень, а невід'ємною складовою управлінської діяльності, що формує основу конкурентної переваги підприємства.

Сьогодні жодна конкурентоспроможна організація не може ефективно функціонувати без аналітичної підтримки. Це вже не вибір, а обов'язкова умова успішного управління. Із розвитком технологій (зокрема штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data) бізнес-аналітика перетворюється з підтримувальної функції на рушійну силу цифрової трансформації бізнесу.

Крім того, бізнес-аналітика відіграє все важливішу роль у процесі цифрової трансформації підприємств. Завдяки застосуванню сучасних аналітичних платформ компанії можуть не лише підвищити ефективність існуючих процесів, а й створити нові цифрові продукти, сформувати нові канали взаємодії з клієнтами, а також вивести на ринок інноваційні рішення. У цьому контексті аналітика виступає не лише як інструмент підтримки прийняття рішень, а як рушій стратегічного розвитку підприємства.

1.2. Класифікація управлінських рішень та вплив аналітичної інформації на процес їх прийняття

Управлінське рішення – це результат інтелектуального процесу вибору найкращого варіанту дій з-поміж кількох можливих, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Успішність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від якості прийнятих рішень, а отже – від надійності, своєчасності та повноти інформації, яка лягла в їх основу. Саме тут і проявляється ключова роль бізнес-аналітики.

Класифікація управлінських рішень здійснюється за кількома ознаками:

За рівнем управління:

- стратегічні (довгострокові, наприклад, вихід на новий ринок);

- тактичні (середньострокові, наприклад, розробка цінової політики);
- оперативні (щоденні, наприклад, замовлення додаткової партії товару).

За ступенем структурованості:

- структуровані (мають чіткий алгоритм: наприклад, погодження кредиту при дотриманні всіх критеріїв);
- напівструктуровані (вимагають часткової інтерпретації даних);
- неструктуровані (приймаються на основі досвіду та експертної оцінки).

За ступенем повторюваності:

- типові (регулярно повторюються);
- унікальні (разові, наприклад, рішення про злиття).

За рівнем участі аналітичної інформації:

- підтримувані даними (приймаються на основі аналізу, моделей, прогнозів; приклад — ухвалення кредитного рішення за скоринговою моделлю);
- інтуїтивні (базуються переважно на особистому досвіді, суб'єктивному судженні; приклад — вибір партнера для стратегічної співпраці без попередньої глибокої оцінки).

Таблиця 1.1

Класифікація управлінських рішень

Ознака класифікації	Види рішень	Характеристика
Рівень управління	Стратегічні	Довгострокові рішення, що впливають на загальний напрямок діяльності підприємства
	Тактичні	Середньострокові рішення, пов'язані з реалізацією стратегічних цілей
	Оперативні	Поточні, щоденні рішення для забезпечення безперервної діяльності
Ступінь структурованості	Структуровані	Приймаються за чіткими алгоритмами чи стандартами
	Напівструктуровані	Поєднують формальні правила з елементами суб'єктивної оцінки
	Неструктуровані	Базуються на експертній думці, інтуїції, досвіді
Повторюваність	Типові	Часто повторювані ситуації, що мають стандартні підходи до вирішення

	Унікальні	Нові, нестандартні ситуації, що вимагають індивідуального підходу
Рівень участі аналітики	Підтримувані даними	Приймаються на основі аналітичної інформації, моделей і прогнозів
	Інтуїтивні	Базуються на суб'єктивному судженні, переважно без використання аналітики

Джерело: *сформовано автором на основі [1,2]*

Кожен тип управлінських рішень передбачає різну глибину залучення аналітики. Наприклад, стратегічні рішення зазвичай вимагають використання прогнозних та прескриптивних методів, тоді як для оперативних рішень достатньо описової статистики. Важливо також зазначити, що в умовах зростання складності бізнес-середовища зростає потреба у прийнятті саме напівструктурованих та неструктурованих рішень, що вимагає від управлінців високої аналітичної культури та гнучкого мислення.

У сучасних компаніях, особливо у фінансовому секторі, дедалі частіше використовуються спеціалізовані платформи, які автоматизують процес аналізу, що дозволяє зменшити людський фактор і підвищити точність прийнятих рішень.

Аналітична інформація є незамінним ресурсом для обґрунтування кожного з цих типів рішень. Вона дає змогу:

- скоротити час на прийняття рішень;
- виявити альтернативи, які неочевидні без аналізу;
- обґрунтувати вибір за допомогою кількісних оцінок.

У цьому контексті важливо розуміти класифікацію аналітики, яка обслуговує процеси ухвалення рішень. Розрізняють чотири основні типи бізнес-аналітики:

1. Описова аналітика (Descriptive Analytics)

Це базовий рівень, який відповідає на запитання: "Що сталося?" Застосовується для формування повної картини поточного або минулого стану справ. Основна мета – узагальнення історичних даних та візуалізація результатів. Приклади: аналіз витрат, звіт про виручку, кількість нових клієнтів за період.

Зазвичай використовується у прийнятті оперативних рішень, зокрема у моніторингу фінансових показників, виконанні планів продажів тощо.Вона є необхідною для формування базової картини діяльності.

2. Діагностична аналітика (Diagnostic Analytics)

Цей тип аналітики відповідає на запитання: "Чому це сталося?" Йдеться про виявлення причин відхилення від плану або очікувань. Застосовуються кореляційний аналіз, факторний аналіз, аналіз відхилень.

Аналітик або менеджер, маючи цю інформацію, може оперативно скоригувати дії, виявити слабкі місця, ухвалити рішення про перерозподіл ресурсів.

Приклад: зменшення прибутку у другому кварталі пояснюється падінням продажів у певному регіоні – аналіз виявляє причинний зв’язок між маркетинговими витратами та виручкою.

3. Прогнозна аналітика (Predictive Analytics)

Відповідає на питання: "Що може статися у майбутньому?"

Вона використовує історичні дані та статистичні моделі (лінійна регресія, нейромережі, decision trees) для передбачення тенденцій. Є основою для прийняття стратегічних і тактичних рішень, таких як планування продажів, оцінка ризиків, розробка нових продуктів. У банківському секторі застосовується для побудови моделей ймовірності дефолту, очікуваних кредитних втрат.

4. Прескриптивна аналітика (Prescriptive Analytics)

Найбільш комплексний рівень: "Що робити далі?" Формується набір рекомендацій на основі симуляцій, оптимізаційних моделей. Дає змогу не лише прогнозувати майбутнє, а й управляти ним, обираючи найбільш ефективний сценарій дій. Наприклад, система пропонує змінити графік постачань або зменшити витрати на рекламу в період низького попиту [4].

Якість управлінських рішень напряму залежить від аналітичного забезпечення. Залежно від рівня управління, ступеня структурованості задачі,

доступності даних – менеджери використовують різні типи аналітики для підтримки прийняття рішень. Саме тому формування ефективної аналітичної інфраструктури стає стратегічним завданням сучасних підприємств.

1.3. Методи бізнес-аналітики та їх застосування в управлінні

Ефективне застосування бізнес-аналітики в управлінській практиці базується на поєднанні методів аналізу даних і відповідних цифрових інструментів, які дозволяють реалізовувати ці методи на практиці. Від простих алгоритмів класифікації до складних симуляційних моделей – кожен метод служить певним цілям управління: оцінка ситуації, виявлення причин, формування прогнозів, розробка оптимальних рішень.

Методи бізнес-аналітики – це систематизовані підходи до аналізу даних, які допомагають трансформувати інформацію в конкретні управлінські дії.

Ключові методи бізнес-аналітики

У процесі впровадження бізнес-аналітики на підприємстві важливу роль відіграють математичні, статистичні та логічні моделі, які дозволяють формалізувати процеси прийняття рішень. Залежно від мети аналізу, складності задачі та доступності даних використовуються різні алгоритми. Розглянемо найбільш поширені моделі.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні сильні (Strengths) і слабкі (Weaknesses) сторони компанії, а також зовнішні можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Аналітики формують таблицю з 4-х блоків, у яку вносяться ключові чинники.

Приклад для фінансової компанії:

Сильні сторони: ліцензія НБУ, досвід персоналу, репутація.

Слабкі сторони: обмежені ІТ-ресурси, залежність від зовнішніх даних.

Можливості: розвиток онлайн-кредитування, інтеграція з маркетплейсами.

Загрози: зростання конкуренції, зміни у регуляторному полі.

SWOT-аналіз – базовий інструмент аналітики, що формує основу для інших моделей.

SWOT-аналіз – це класичний стратегічний метод, що дозволяє узагальнити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на організацію. Він широко застосовується в управлінні для:

- вибору напрямків розвитку;
- оцінки конкурентного середовища;
- побудови стратегій реагування на загрози.

Приклад застосування в управлінні фінансовою компанією: SWOT-аналіз дозволяє визначити необхідність цифрової трансформації або зміни структури витрат у відповідь на нові регуляції НБУ.

ABC та XYZ-аналіз

Ці класифікаційні методи широко використовуються у фінансовому, логістичному та маркетинговому управлінні. Використовуються для оцінки важливості та стабільності елементів (товарів, клієнтів, договорів тощо).

ABC-аналіз базується на принципі Парето і дозволяє виділити найбільш важливі об’єкти управління (наприклад, ключових клієнтів або найприбутковіші продукти) – поділ об’єктів за принципом Парето: 20% об’єктів приносять 80% результату.

XYZ-аналіз оцінює стабільність попиту, що корисно для управління запасами або кредитними портфелями, враховує стабільність: об’єкти групуються за коливанням попиту (X – стабільні, Z – нестабільні).

Управлінське значення: дозволяє розподіляти увагу та ресурси на найбільш ефективні сегменти.

Приклад застосування в управлінні фінансовою компанією: компанія проводить ABC-аналіз договорів на фінансування, виявляє, що 10% контрактів дають 70% доходу – отже, ці договори потребують пріоритетного управління.

Регресійний аналіз

Регресійний метод використовується для оцінки впливу одного або кількох факторів на результат.

Це один із базових статистичних методів, який дозволяє оцінити залежність однієї змінної від іншої. Наприклад, можна виявити, як на виручку компанії впливають маркетингові витрати, сезонність, обсяг звернень.
У менеджменті — це інструмент обґрунтування:

бюджетного планування;

прогнозу доходів;

визначення факторів ризику.

Модель має вигляд:

$$Y=a+bX+e \quad (1.1)$$

де Y – залежна змінна (наприклад, прибуток), X – фактор, a, b – коефіцієнти, e – похибка.

У фінансовому аналізі цей метод використовується для прогнозу:

- прострочення платежів;
- ймовірності дефолту;
- змін у доходах за сезонними факторами.

Приклад застосування в управлінні фінансовою компанією: за допомогою регресії можна виявити, як зміна курсу валют вплине на чистий прибуток компанії.

Серед факторів зовнішнього середовища, які впливають на показники діяльності компанії, виділяють валовий внутрішній продукт та інші характеристики системи національних рахунків [31-35].

Кластерний аналіз

Це неконтрольований метод навчання, що групує об’єкти за схожими характеристиками без попередньої категоризації. Управлінське застосування:

- формування цільових груп клієнтів;
- персоналізація продуктів;
- виявлення “аномальних” клієнтів або операцій.

У BI-системах кластеризація дозволяє створювати «розумні» дашборди, які показують структуру клієнтської бази.

Цей метод дозволяє об’єднати об’єкти у групи за схожими характеристиками. Наприклад, клієнти з подібною поведінкою у погашенні кредитів формують окремі кластери. Це корисно для розробки персоналізованих продуктів.

Інструменти: алгоритми K-means, ієрархічне кластерування, DBSCAN.

Приклад: компанія визначає 3 основні кластери клієнтів:

- Надійні з високим рівнем доходу.
- Середній клас із коливанням платоспроможності.
- Ризикові – з історією прострочень.

Таке групування дає змогу застосовувати різні умови фінансування для кожної категорії.

Сценарне моделювання (What-If Analysis)

Метод дозволяє моделювати альтернативні сценарії розвитку подій. Найбільше використовується у фінансовому та стратегічному управлінні, зокрема:

- у прогнозуванні прибутку при зміні ставок;
- у розрахунку потреби у фінансуванні при зростанні витрат.

Практичне значення: дає змогу прораховувати наслідки рішень до їх фактичного впровадження.

Цей підхід дозволяє моделювати кілька сценаріїв розвитку подій залежно від зміни ключових параметрів. Наприклад, що буде з грошовим потоком, якщо зменшити ставки на 1%? Що станеться у разі зростання обсягів прострочених кредитів на 20%?

Excel, Power BI, AnyLogic – поширені платформи для такого моделювання.

Моделі бізнес-аналітики відіграють ключову роль у перетворенні даних на управлінські рішення. Залежно від задачі, рівня даних і цілей, застосовуються як прості моделі класифікації, так і складні прогнозні або оптимізаційні алгоритми. Особливо цінним є поєднання кількох моделей у єдину аналітичну платформу, що дозволяє формувати комплексну картину функціонування підприємства.

Таблиця 1.2

Порівняння основних інструментів і методів

Метод / Інструмент	Основна функція	Приклад управлінського застосування
SWOT	Стратегічна оцінка середовища	Формування стратегії розвитку
ABC/XYZ	Класифікація	Оптимізація товарного асортименту
Регресія	Оцінка впливу факторів	Прогноз виручки на основі маркетингового бюджету
Кластеризація	Сегментація об'єктів	Побудова портретів клієнтів
Сценарне моделювання	Аналіз альтернатив	Прийняття рішення щодо оптимального сценарію

Джерело: *сформовано автором на основі [6,9]*

Методи бізнес-аналітики не є взаємовиключними – навпаки, вони доповнюють один одного. На практиці часто застосовується комбінований підхід, коли регресійний аналіз використовується разом зі сценарним моделюванням, а кластеризація доповнюється ABC-аналізом. Така синергія дозволяє менеджменту

побачити картину бізнесу з різних ракурсів, що значно підвищує якість управлінських рішень [7].

Крім того, важливо зазначити, що ефективність застосування будь-якого методу значною мірою залежить від якості вихідних даних. Неповні або спотворені дані можуть призвести до хибних висновків і стратегічних помилок. Саме тому значна увага приділяється етапу підготовки даних, верифікації джерел та очищенню інформації.

Методи бізнес-аналітики забезпечують основу для системного прийняття рішень, ґрунтуючись на фактах, а не припущеннях. Їх застосування у поєднанні з сучасними ІТ-рішеннями дозволяє підвищити точність прогнозів, зменшити ризики і створити конкурентну перевагу [5].

Висновки до розділу

Здійснено всебічний аналіз теоретичних засад бізнес-аналітики та її ролі у системі прийняття управлінських рішень. Зокрема, було з’ясовано, що бізнес-аналітика є багатофункціональним інструментом, який забезпечує систематизоване перетворення даних у практичні рекомендації для керівництва компанії. Вона об’єднує методи статистики, інформатики, економіки та управління і є ключовим чинником формування стратегічної гнучкості та адаптивності підприємства до змін середовища.

Проаналізовано основні задачі бізнес-аналітики, які охоплюють ідентифікацію проблем, формування прогнозів, оцінку ефективності рішень, управління ризиками тощо. Розглянуто типи управлінських рішень за рівнем структурованості, повторюваності та участі аналітичної інформації, що дозволяє глибше зрозуміти місце аналітики у менеджменті.

Крім того, класифіковано основні типи бізнес-аналітики – описову, діагностичну, прогнозну та прескриптивну, – кожна з яких відповідає на окремі

питання управління і застосовується залежно від рівня прийняття рішень. Чим вищий рівень управління – тим вища потреба в глибокій аналітичній обробці даних.

Окрема увага приділена методам бізнес-аналітики – SWOT-аналізу, ABC/XYZ аналізу, регресійному аналізу, кластеризації та сценарному моделюванню. Ці методи дозволяють вирішувати широкий спектр управлінських задач – від стратегічного планування до оперативного управління, підвищуючи точність рішень і знижуючи ризики.

Таким чином, теоретичний огляд підтвердив критичну важливість бізнес-аналітики як сучасного інструменту обґрунтування управлінських рішень, особливо у фінансовій сфері. Її ефективне впровадження вимагає не лише технічної бази, а й розвиненої аналітичної культури в компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

2.1. Організаційна характеристика підприємства ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» – це фінансова компанія, яка функціонує на підставі законодавства України у сфері фінансових послуг [14].

Таблиця 2.1

Основні дані про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ „БІЗНЕС-ПАРТНЕР“»
Заснування підприємства	25.10.2019
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код ЄДРПОУ	43310379
Основний вид діяльності	64.99 Надання інших фінансових послуг
Адреса	Україна, місто Київ, провулок Киянівський, будинок 3-7 офіс 114
Директор	Кривонос Альона В'ячеславівна
Статутний капітал	20 500 000 ₴
E-mail	fc.bpartner@gmail.com

Джерело: *сформовано автором на основі внутрішніх даних ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"», [37]*

Підприємство було зареєстровано відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України і діє на підставі Статуту, остання редакція якого була затверджена у 2024 році. Метою діяльності компанії є надання якісних і надійних фінансових послуг фізичним та юридичним особам.

Компанія отримала ліцензію Національного банку України на провадження діяльності з надання фінансових послуг. Це свідчить про її офіційну реєстрацію, прозорість та відповідність законодавчим нормам, а також про те, що компанія пройшла усі необхідні перевірки та погодження з боку регулятора [13]. Документально ця інформація підтверджується листом НБУ про переоформлення ліцензії від 26.03.2024 року, який міститься в офіційній документації підприємства.

Повне найменування юридичної особи – Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"».

Скорочене – ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"».

Основною діяльністю ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» є:

- надання фінансових послуг (фінансовий лізинг, факторинг, позики);
- управління фінансовими активами;
- консалтинг у сфері управління ризиками та інвестицій;
- обробка, систематизація і аналіз фінансової інформації.

Компанія працює як із фізичними, так і з юридичними особами, забезпечуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта. Особлива увага приділяється розробці фінансових рішень на основі даних, що є основним принципом сучасної бізнес-аналітики.

Організаційна структура ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» побудована за функціональною моделлю, що дозволяє забезпечити ефективну координацію між різними напрямами діяльності. На чолі компанії знаходиться директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво підприємством [11].

До ключових структурних підрозділів належать:

- Фінансово-аналітичний відділ, який відповідає за обробку, аналіз та візуалізацію даних, підготовку аналітичних звітів, моделювання сценаріїв та оцінку ризиків.
- Юридичний відділ, який забезпечує супровід угод, правову підтримку клієнтів, участь у переговорах і дотримання нормативних вимог.
- Відділ ризик-менеджменту, який здійснює моніторинг кредитних та операційних ризиків, формування внутрішніх політик з управління ризиками.
- Відділ клієнтської підтримки, що забезпечує взаємодію з клієнтами, прийом заявок, інформаційний супровід.

- IT-відділ, який відповідає за підтримку технічної інфраструктури, безпеку даних, автоматизацію внутрішніх процесів та обслуговування програмних продуктів.
- Адміністративно-господарський відділ, що забезпечує загальні умови функціонування компанії, діловодство, обслуговування офісу.

Організаційна структура компанії є гнучкою, що дозволяє швидко адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі. В умовах цифровізації та трансформації фінансового ринку така структура надає перевагу у швидкості прийняття рішень та якості обслуговування клієнтів.

ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» забезпечене всіма необхідними ресурсами для стабільного функціонування: має сучасне офісне приміщення, комп’ютерну техніку, програмне забезпечення, доступ до аналітичних платформ (Power BI, Excel, внутрішні CRM-системи), та хмарні сервіси для зберігання і обробки великих обсягів інформації.

Особливу увагу приділено інформаційній безпеці. IT-відділ регулярно оновлює політики доступу, захисту від кібератак та резервного копіювання даних, що є критично важливим у роботі з фінансовими активами.

Діяльність компанії регламентується не лише Статутом, а й внутрішніми інструкціями, політиками та положеннями. До них належать:

- Положення про управлінське звітування;
- Політика управління ризиками;
- Положення про аналітичний супровід прийняття рішень;
- Регламенти взаємодії між підрозділами.

Ці документи розроблені з урахуванням рекомендацій НБУ та кращих світових практик у сфері корпоративного управління. Вони спрямовані на уніфікацію процедур, підвищення прозорості, формалізацію процесів аналізу та ухвалення рішень.

Кадрова політика ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» орієнтована на залучення висококваліфікованих фахівців з досвідом роботи у сфері фінансів, ризик-менеджменту, бізнес-аналітики та IT. Загальна чисельність працівників компанії становить близько 30 осіб, більшість з яких мають вищу економічну або юридичну освіту.

Компанія приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації персоналу шляхом:

- участі працівників у профільних семінарах, тренінгах, онлайн-курсах;
- проходження внутрішніх атестацій;
- впровадження системи наставництва для нових співробітників;
- щорічного оцінювання результатів роботи та визначення потенціалу розвитку.

Особливу увагу ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» приділяє формуванню аналітичного мислення серед працівників. Це виявляється у внутрішніх навчальних сесіях з використання бізнес-аналітичних платформ (зокрема, Power BI), аналізу кейсів, спільної роботи над звітами та регулярного обміну досвідом між відділами.

У процесі аналізу економічної діяльності підприємства було встановлено, що фінансова компанія демонструє позитивну динаміку розвитку. Основними джерелами доходів є:

- комісійні надходження від надання фінансових послуг;
- доходи від розміщення тимчасово вільних коштів;
- плата за супровід угод;
- консалтинг у сфері ризик-менеджменту.

За результатами 2023 року, підприємство забезпечило зростання обсягу наданих послуг на 18% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про стабільну ринкову позицію компанії та ефективність використання аналітичних підходів до управління.

Фінансові показники підтверджують:

- рентабельність діяльності в межах 14–17%,
- зростання активів на 12%,
- підвищення платоспроможності компанії, що дозволяє своєчасно виконувати фінансові зобов’язання.

Фінансовий відділ підприємства веде щоквартальну аналітику на основі внутрішніх даних, ринкових трендів та рекомендацій НБУ. Значна частина звітності формується за допомогою електронних інструментів, що забезпечує актуальність, швидкість та точність даних.

ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» активно впроваджує цифрові технології у свою діяльність. Інформаційна інфраструктура компанії базується на таких компонентах:

- CRM-система для обліку клієнтів, контролю угод і взаємодії між відділами;
- аналітична платформа Power BI для побудови звітів, моніторингу KPI, оцінки ризиків;
- облікова система 1С для бухгалтерського та фінансового обліку;
- власна база даних клієнтів і фінансових операцій, яка зберігається на захищених серверах;
- використання хмарних сервісів для резервного зберігання інформації.

Вся система забезпечена сучасними засобами кібербезпеки, включаючи багаторівневу систему авторизацію, обмеження доступу за ролями, регулярне резервне копіювання даних, шифрування конфіденційної інформації.

Взаємодія з партнерами та регуляторними органами

Компанія підтримує партнерські відносини з банками, страховими компаніями, юридичними фірмами, а також бере участь у професійних об’єднаннях фінансового ринку. Такі зв’язки дозволяють ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

отримувати актуальну ринкову інформацію, дотримуватися високих стандартів обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни в законодавстві.

У своїй діяльності підприємство суворо дотримується вимог Національного банку України, у тому числі щодо звітності, ліцензування, перевірок та комплаєнсу. Уся звітність подається до НБУ в електронному вигляді із використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Особливу увагу приділяється прозорості, а також своєчасному реагуванню на запити регулятора.

Далі проаналізуємо економічний стан ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» розглянемо основні показники доходи та витрати підприємства. На основі проведеного аналізу зробимо висновки щодо стану підприємства та темпів його розвитку [12].

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди				Динаміка показників %	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	20184	18235	22579	26308	1,303	1,165
2. Виробнича собівартість, тис. грн	6891	6421	7153	8150	1,183	1,139
3. Валовий прибуток, тис. грн	13383	11851	15492	18314	1,368	1,182
4. Адміністративні витрати, тис. грн	2136	2150	2241	2567	1,202	1,145
5. Витрати на збут, тис. грн	1256	1270	1309	1520	1,210	1,161
6. Інші операційні витрати, тис. грн	3472	3214	3607	4640	1,336	1,286
7. Прибуток від операційної діяльн., тис. грн	9134	8175	9630	11370	1,245	1,181
8. Прибуток до оподаткування, тис. грн	9917	8605	10572	12334	1,244	1,167
9. Чистий прибуток, тис. грн	9108	8114	9637	11319	1,243	1,175
10. Необоротні активи, тис. грн	5301	5514	5506	6401	1,208	1,163
11. Оборотні активи, тис. грн	16206	15092	17570	20490	1,264	1,166
12. Запаси, тис. грн	0	0	0	0	0	0
13. Дебіторська заборгованість, тис. грн	3750	3550	4163	4518	1,205	1,085
14. Грошові кошти, тис. грн	12800	11570	13538	15591	1,218	1,152
15. Власний капітал, тис. грн	21507	20506	22192	24064	1,119	1,084
16. Довгострокові зобов’язання, тис. грн	2105	2017	2210	2500	1,188	1,131
17. Поточні зобов’язання, тис. грн	3150	3000	3312	3641	1,156	1,099

Продовження таблиці 2.2

18. Валюта балансу, тис. грн	24607	22158	25017	28086	1,141	1,123
19. Рентабельність виготовленої продукції, %	16	14.5	15.3	16.6	1.037	1.085
20. Рентабельність активів, %	40.8	36.8	38.4	40.4	0.99	1.052
21. Рентабельність власного капіталу, %	45.8	39.5	43.6	47.1	1.028	1.080
22. Рентабельність сукупного капіталу, %	35.9	32.4	34.3	36.5	1.016	1.064
23. Повна собівартість продукції, тис. грн	6817	6424	7136	8149	1.195	1.142
А) Матеріальні витрати	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0
Б) Витрати на оплату праці, тис. грн	2927	2542	2839	3242	1,108	1,142
В) Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	923	809	910	1013	1,098	1,113
Г) Амортизація, тис. грн	1150	1016	1102	1208	1,050	1,096
Д) Інші операційні витрати (склад), тис. грн	2355	2117	2310	2604	1,106	1,127
24. Коефіцієнт поточної ліквідності	5.6	5.00	5.30	5.60	1.000	1.056
25. Коефіцієнт термінової ліквідності	4.3	3.80	4.10	4.40	1.023	1.073
26. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,9	3.50	3.70	4.00	1.025	1.081
27. Робочий капітал, тис. грн	13564	12097	14280	16449	1.212	1.15
28. Коефіцієнт фінансової стійкості	0.95	0.87	0.87	0.87	0.915	1.000
29. Коефіцієнт власного капіталу	0.98	0.93	0.92	0.91	0.928	0.990
30. Коефіцієнт оборотності активів	0.93	0.83	0.90	0.94	1.010	1.044

Джерело *сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства*

Як можна побачити з таблиці чистий дохід від реалізації послуг за 2024 рік збільшився на 16.5% порівняно з 2023 роком. Якщо порівнювати за 2024 рік з 2021 роком у цьому випадку можна побачити, що показник збільшився на 30.3%. Як можна побачити не дивлячись на зниження показників у 2022 році підприємство змогло досягти та навіть перегнати довоєнні показники. Темп зростання у 2024 дещо сповільнився порівняно з 2023, що типово для переходу від активної експансії до стабілізації портфеля клієнтів. Загальна динаміка показника демонструє стабільне розширення клієнтської бази та зростання обсягів операцій, що є ознакою органічного масштабування бізнесу.

Показник виробничої собівартості у 2024 році збільшився до 8 150 тис. грн, що на 13.9% більше, ніж у 2023 році, і на 18.3% більше, ніж у 2021 році. Незважаючи на зростання витрат, темп їх приросту нижчий за темп зростання доходу, що

свідчить про ефективне управління витратами та збереження маржинальності при розширенні діяльності.

Валовий прибуток у 2024 році збільшився на 18.2% у порівняні з показником 2023 року, і на 36.8% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності, зростання прибутковості основної діяльності та успішну реалізацію стратегії масштабування без втрати фінансової стійкості.

За показниками витрат на збут та адміністративні справи середній приріст склав 15% порівнюючи 2024 та 2023 роки тоді як у порівнянні з 2021 роком середній приріст складає 20% та не дивлячись на це темпи зростання витрат залишаються контрольованими, що свідчить про ефективне управління внутрішніми ресурсами та оптимізацію адміністративної складової.

Показник інших операційних витрат збільшився у 2024 році на 28.6% якщо порівнювати з попереднім роком та на 3.6% склав більше, ніж у 2021 році. Така динаміка свідчить про поступове збільшення витрат на підтримку інфраструктури та сервісного обслуговування, що є наслідком розширення операційної діяльності.

Прибуток від операційної діяльності у 2024 році склав 11 370 тис. грн, що на 18.1% більше, ніж у 2023 році, і на 24.5% більше, ніж у 2021 році. Це свідчить про зростання ефективності управлінських рішень, контроль витрат і стабільне генерування операційного прибутку.

У 2024 році показник чистого прибутку збільшився на 17.5% у порівняні з 2023 роком. Також можна побачити, що у 2024 році цей показник збільшився на 24.3% якщо порівнювати з показником довоєнного стану (2021 р.). Такий приріст свідчить про зростання ефективності управлінських рішень, контроль витрат і стабільне генерування операційного прибутку.

У 2024 році необоротні активи склали 6 404 тис. грн, що на 9,1% більше ніж у 2023 році та на 13,2% вище за 2021 рік. Це свідчить про поступове нарощування довгострокових ресурсів компанії. Інвестиції у програмне забезпечення та технічну

інфраструктуру стали ключовим чинником зростання, адже саме вони забезпечують основу для подальшої цифрової трансформації.

Що стосується оборотних активів цей показник зріс до 20 490 тис. грн у 2024 році. Порівняно з 2023 роком це на 14,3% більше, та у порівняні з 2021 більше на 33,3%. Така динаміка демонструє збільшення ліквідних ресурсів, що дозволяє компанії швидше реагувати на ринкові зміни. Зростання оборотних активів пояснюється збільшенням грошових коштів та дебіторської заборгованості, що є наслідком розширення клієнтської бази.

Власний капітал підприємства у 2024 році збільшився на 9,1% у порівняні з попереднім роком та на 17,1% більше за 2021 рік. Такі зміни відображають політику реінвестування прибутку, що зміцнює капітальну стійкість компанії, знижуючи залежність від зовнішнього фінансування.

Отже з аналізу основних економічних показників підприємства можна сказати, що ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» демонструє узгоджене покращення: доходи та прибутки зростають швидше за основні витрати, валова й операційна маржа покращуються, а інвестиції у необоротні активи підтримують масштабування.

Розглянемо більш детально як змінились показники рентабельності виготовленої продукції, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності сукупного капіталу підприємства.

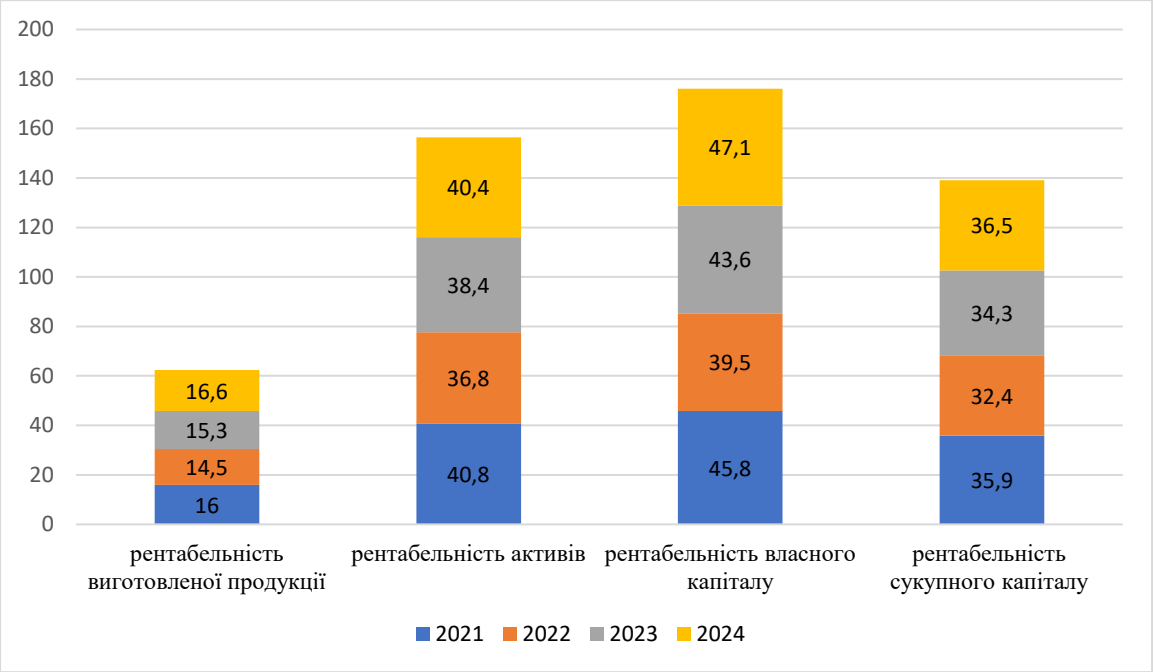


Рис. 2.1. Показники рентабельності підприємства за 2021-2024 рр. тис. грн

Джерело: *сформовано автором на основі табл. 2.2*

Як можна побачити з рисунку показник рентабельності виготовленої продукції у 2024 році збільшився на 3.7% у порівняні з показником попереднього року. Якщо розглядати зміни за останні чотири роки то можна побачити що показник збільшився на 8.5%. Такі зміни пов'язані з поліпшення цінової політики, контроль собівартості та ефект масштабу на одиницю послуги. Маржа поступово зростає, що сигналізує про підвищення ефективності на рівні продуктів.

У 2024 році показник рентабельності активів зменшився на 1% у порівняні з 2023 роком в той час як у порівняні 2024 року з 2021 роком можна побачити зростання показника на 5.2%, що відбулось за рахунок результативність операцій і здатності підприємства генерувати прибуток з наявної бази активів.

Показник рентабельності власного капіталу збільшився на 2.8% у 2024 році в порівняні з показником 20232 року. У 2024 році показник збільшився на 8% у порівняні з 2021 роком. Це свідчить про ефективне використання власного капіталу.

Рентабельність сукупного капіталу зросла на 1.6% у 2024 році в порівняні зі значенням за 2023 рік. Також збільшення показника відбулось на 6.4% у 2024 році порівнюючи з показником 2021 року це показує, що компанія результативно перетворює залучені ресурси на прибуток.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» за 2021–2024 роки свідчить про стабільне зростання ефективності використання ресурсів підприємства та про зміцнення фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Зростання відбулося завдяки оптимізації витрат, розширенню клієнтської бази та активному впровадженню цифрових технологій. Компанія не лише відновила довоєнні позиції, але й перевищила їх, що підтверджує її здатність до стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на фінансовому ринку України.

Далі розглянемо показник коефіцієнту економічної стійкості підприємства.

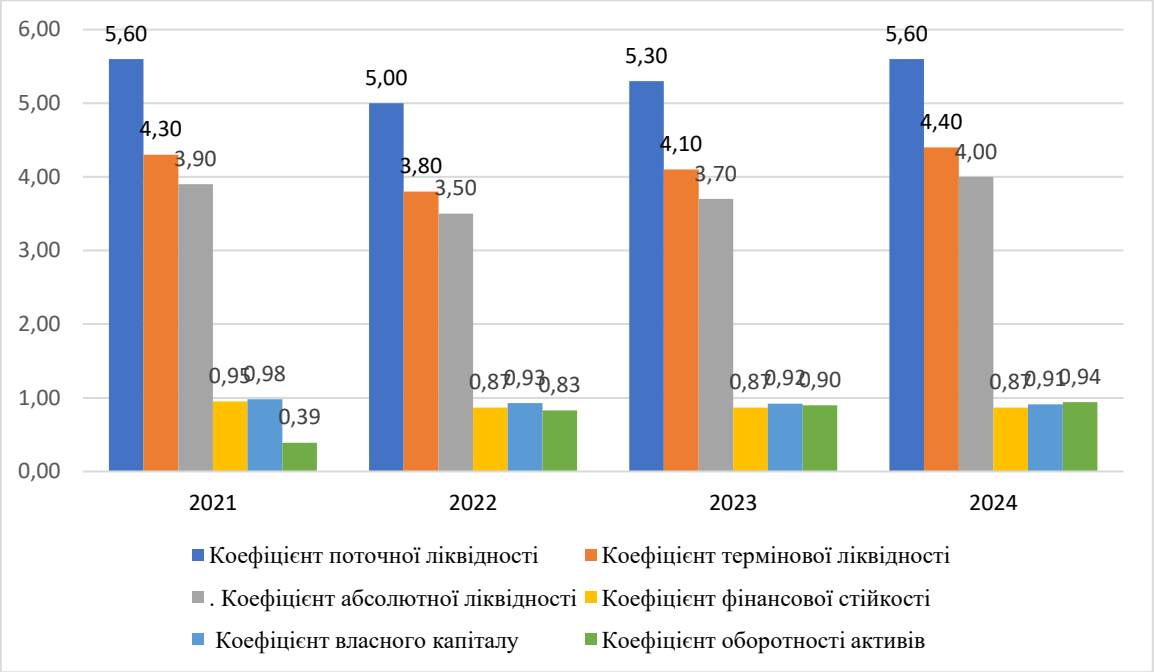


Рис. 2.2. Коефіцієнти фінансового стану підприємства за 2021–2024 рр. тис. грн

Джерело: *сформовано автором на основі табл. 2.2*

З даних показаних на графіку можна помітити, що коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році показав приріст на 5,6% відносно 2023 року тоді як показник не змінився у порівнянні з 2021 роком. Це означає, що компанія зберігає достатній запас оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Стабільність цього показника свідчить про виважену політику управління ліквідністю та контроль за фінансовими ризиками.

Коефіцієнт термінової ліквідності зріс на 2.3% у порівнянні з 2021 роком та на 7,3% у порівнянні з 2023 роком. Така динаміка демонструє, що підприємство має достатньо швидко-ліквідних активів для виконання поточних зобов'язань без залучення запасів.

Показник абсолютна ліквідність у 2024 році збільшився на 2.5% відносно попереднього року та на 8,1% порівняно з 2023 роком. Збільшення цього показника свідчить про посилення позицій компанії у сфері грошових ресурсів. Така тенденція створює додаткову гарантію для кредиторів та інвесторів, адже підприємство здатне негайно виконати свої короткострокові зобов'язання.

Показник фінансової стійкості у 2024 році залишився на рівні показника 2023 року, що свідчить про стабільність структури капіталу в останні два роки. Водночас, якщо порівняти його з довоєнним періодом, можна побачити приріст на 8,5%. Компанія за час після кризи змогла зміцнити власну фінансову базу, збільшивши частку власних коштів у фінансуванні діяльності. Така динаміка підтверджує, що підприємство стало більш стійким до зовнішніх ризиків і має кращу здатність підтримувати баланс між власними та залученими ресурсами, навіть за умов економічних викликів.

Коефіцієнт власного капіталу показав зниження на 7% у порівнянні з 2021 роком та на 1% відносно 2023 року. Незважаючи на спад, рівень залишається високим, що підтверджує домінування власних коштів у структурі фінансування. Це

означає, що підприємство зберігає фінансову незалежність, хоча поступово збільшує частку позикових ресурсів.

У 2024 році показник оборотності активів зріс на 1% порівняно з 2021 роком та на 4,4% у порівняні з 2023 роком. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерування доходу. Зростання показника демонструє покращення продуктивності та підтверджує здатність компанії отримувати більший результат від наявних ресурсів.

Коефіцієнти фінансового стану ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» демонструють високу ліквідність, стабільну фінансову стійкість та ефективне використання активів. Незважаючи на незначне зниження коефіцієнта власного капіталу, підприємство зберігає незалежність від зовнішнього фінансування. Зростання ліквідності та оборотності активів підтверджує здатність компанії своєчасно виконувати зобов’язання, підтримувати фінансову гнучкість і забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних економічних умовах.

2.2. Аналіз системи прийняття управлінських рішень на підприємстві

Система управління в ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» має класичну ієрархічну модель, яка поєднує централізоване прийняття рішень із делегуванням повноважень на рівні відділів [11]. Основними елементами управління є:

- дирекція (виконавчий директор),
- функціональні керівники підрозділів (фінансовий директор, керівник аналітичного відділу, керівник ІТ-напряму),
- виконавчий персонал, який реалізує рішення та пропозиції згідно з посадовими обов’язками.

У процесі ухвалення управлінських рішень важливу роль відіграють регламентовані внутрішні документи, зокрема:

- положення про аналітичну діяльність;
- положення про погодження рішень;

- внутрішній кодекс корпоративного управління;
- процедури фінансового контролю.

Управлінські рішення зазвичай приймаються на засіданнях дирекції, які проводяться щотижня. На них розглядаються результати діяльності за звітний період, оцінюються ключові показники ефективності, а також приймаються рішення щодо:

- бюджетування;
- інвестиційних програм;
- оптимізації витрат;
- змін в організаційній структурі;
- запуску нових продуктів чи послуг.

Однією з характерних ознак функціонування ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» є високий ступінь використання аналітичної інформації при прийнятті управлінських рішень. Це проявляється в наступному:

- Усі відділи зобов’язані подавати аналітичні довідки при ініціюванні змін, запуску нових проектів або погодженні витрат.
- В аналітичному відділі розроблено типові шаблони дашбордів, які щотижнево оновлюються у Power BI.
- Рішення базуються на результатах факторного аналізу, кореляційних моделей і сценарного прогнозування (What-if analysis).

Наприклад, перед запуском нової кредитної програми аналітичний відділ проводить:

- оцінку платоспроможності потенційної аудиторії;
- порівняння умов з конкурентами;
- моделювання рівня прострочення платежів;
- оцінку прибутковості при різних варіантах вартості залучених коштів.

Цифрові інструменти, які активно використовуються у прийнятті рішень:

- Power BI –для візуалізації ключових метрик;
- Excel –для порівняльних розрахунків та бюджетування;
- 1С та CRM-система –для отримання вихідних даних;
- Looker Studio (Google) –для зовнішньої звітності та презентацій.

Незважаючи на достатній рівень організації, в компанії спостерігаються типові управлінські проблеми, зокрема:

- затримки в погодженні рішень між підрозділами через багаторівневу бюрократію;
- відсутність автоматизованої системи погодження, що призводить до дублювання рішень;
- перевантаження дирекції незначними поточними питаннями;
- недостатня стандартизація аналітичних звітів, через що інформація подається у різному форматі;
- недостатній рівень цифрової грамотності окремих співробітників, що уповільнює обробку даних.

Ці фактори знижують ефективність прийняття рішень, затримують імплементацію рішень на операційному рівні та можуть призводити до упущення ринкових можливостей.

У зв’язку з виявленими проблемами в організації управлінського процесу, ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» доцільно вжити низку заходів для підвищення ефективності прийняття рішень:

1. Автоматизація погодження управлінських рішень –впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, Bitrix24, Jira, Trello), що дозволить:

- фіксувати ініціативи;
- визначати відповідальних;
- відстежувати статус погодження;

- інтегрувати аналітичні файли до рішення.

2. Стандартизація аналітичних звітів –розробка єдиного шаблону подання аналітичної інформації для всіх підрозділів із візуалізацією ключових показників, SWOT-аналізом та прогнозами.

3. Делегування частини повноважень керівникам середньої ланки для оперативного вирішення рутинних питань, що дозволить вивільнити час керівництва на стратегічні завдання.

4. Підвищення цифрової грамотності персоналу шляхом внутрішніх тренінгів і майстер-класів з Excel, Power BI, основ фінансової аналітики.

5. Створення «центру прийняття даних» –внутрішнього хабу, де акумулюється вся інформація в уніфікованому форматі, що дозволяє оперативно отримувати достовірні аналітичні довідки.

На рис. 2.3. зображена типова схема процесу прийняття управлінського рішення.



Рис. 2.3. Типова схема процесу прийняття управлінського рішення

Джерело: *сформовано автором за даними табл. 2.2, [11,12]*

Далі розглянемо приклад як на підприємстві оформлюється звіт щодо прийняття важливих рішень.

Таблиця 2.3

Приклад звіту для прийняття рішення

Показник	Значення за місяць	Значення попереднього місяця	Відхилення (%)
Кількість нових клієнтів	120	100	+20%
Сума виданих кредитів, млн грн	15.2	13.4	+13.4%
Рівень прострочення платежів	7.8%	6.2%	+1.6 п.п.
Середній чек	125 000 грн	134 000 грн	-6.7%

Джерело: *сформовано автором на основі на основі внутрішніх даних, звітності ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»*

На основі цього звіту можуть бути ухвалені рішення щодо:

- перегляду умов кредитування;
- посилення ризик-контролю;
- змін у стратегії залучення клієнтів.

Для глибшого аналізу ефективності управлінських рішень в компанії ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» було побудовано графік динаміки чотирьох ключових показників за чотири квартали поточного року:

- Кількість нових клієнтів поступово зростає: з 95 у першому кварталі до 130 у четвертому, що свідчить про ефективну стратегію залучення клієнтів.
- Обсяг виданих кредитів збільшився з 12,5 до 16,7 млн грн, демонструючи зростання обсягу операцій.
- Рівень прострочення платежів зріс з 6,1% до 7,2%, що є тривожним сигналом і потребує посилення політики ризик-менеджменту.
- Середній чек коливався: з 130 тис. грн на початку року до 127 тис. грн наприкінці, що вказує на зміну у структурі клієнтів або умовах кредитування.

Графік у вигляді лінійних діаграм дозволяє візуально оцінити як позитивну динаміку залучення клієнтів та зростання кредитного портфеля, так і потенційні ризики, пов’язані з погіршенням платіжної дисципліни.

Для систематизації наявної ситуації в компанії щодо процесу прийняття управлінських рішень проведено SWOT-аналіз. Цей метод дозволив узагальнити як внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони), так і зовнішні (можливості та загрози), що впливають на ефективність управління.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✓ Стабільна організаційна структура	✕ Відсутність єдиної платформи для ухвалення рішень
✓ Регламентовані процеси погодження	✕ Затримки через ручну обробку даних
✓ Аналітична підтримка у Power BI	✕ Нестандартизовані звіти між підрозділами
✓ Кваліфікований фінансовий персонал	✕ Низький рівень цифрової грамотності частини співробітників
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
✓ Впровадження автоматизованих систем	✕ Конкуренти впроваджують ШІ-рішення швидше
✓ Централізація аналітики у хмарних сервісах	✕ Зміни у законодавстві щодо фінмоніторингу
✓ Розширення внутрішньої звітності	✕ Людський фактор в аналітичних розрахунках
✓ Впровадження електронного погодження	✕ Кіберзагрози та інформаційна безпека

Джерело: *сформовано автором за даними [8]*

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки, що підприємство має як сильні сторони так і недоліки у робочому процесі.

Сильні сторони (Strengths).

- Стабільна організаційна структура: організаційна модель компанії побудована за функціональним принципом із чітким розподілом ролей між директором і керівниками підрозділів. Така структура забезпечує передбачуваність управлінських потоків, зручність делегування повноважень і зрозумілі канали відповідальності при виконанні операцій та впровадженні змін. Наявність усталених посадових інструкцій і регламентів дозволяє оперативно визначати відповідальних за ініціативи й мінімізує конфлікти повноважень під час реалізації проєктів.
- Регламентовані процеси погодження: процеси погодження документально оформлені та виконуються за встановленими процедурами, що підвищує прослідковуваність рішень і створює необхідні контрольні точки. Регламенти забезпечують стандартні вимоги до оформлення ініціатив (аналітичні довідки, шаблони звітів), що полегшує підготовку матеріалів для дирекції і знижує ймовірність пропусків або неповних пакетів документів при перевірках регулятора.
- Аналітична підтримка у Power BI: наявність у робочому процесі підприємства побудованих дашбордів та регулярних розсилок аналітичних звітів оформлених у Power BI забезпечує керівництво актуальною візуалізованою інформацією. Це дозволяє швидко відстежувати KPI, виявляти відхилення та проводити сценарний аналіз.
- Кваліфікований фінансовий персонал: на підприємстві працює команда, що має відповідні професійні компетенції в обліку, ризик-менеджменті та аналітиці це в свою чергу забезпечує високий рівень підготовки звітності та коректну інтерпретацію показників. Наявність внутрішніх атестацій, наставництва та зовнішніх навчань гарантує постійну підтримку експертності, що важливо при підготовці прогнозів, оцінці кредитного ризику та під час взаємодії з регулятором.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Відсутність єдиної платформи для ухвалення рішень: на підприємстві використовується багато різних програм CRM, 1С, локальними базами й Excel-файлами, що подекуди ускладнює швидку агрегацію даних та створення єдиного джерела інформації. Це призводить до затримок у прийнятті рішень, дублювання роботи під час підготовки звітів та ризику розбіжностей у показниках між підрозділами.
- Затримки через ручну обробку даних: велика частина підготовчих операцій виконується вручну, включно з підготовкою зведень і валідацією даних, що займає 1–3 робочих дні на формування аналітичного звіту. Ручні процеси уповільнюють реакцію на ринкові зміни, збільшують операційні витрати і підвищують ймовірність людських помилок при масштабуванні бізнесу.
- Нестандартизовані звіти між підрозділами: відсутність єдиного шаблону звітності призводить до різної структури презентацій, несумісних метрик і нерідко – до потреби ручної нормалізації даних перед порівнянням. Це збільшує час підготовки аналітики на рівні дирекції і знижує оперативність прийняття узгоджених рішень.
- Низький рівень цифрової грамотності частини співробітників: частина працівників не володіє необхідними навичками роботи з сучасними аналітичними інструментами, що створює бар'єри для масового впровадження Power BI, автоматизованих ETL-процесів і workflow-систем. Це потребує від підприємства використання додаткових ресурсів на навчання та change management при реалізації цифрових ініціатив.

Можливості (Opportunities):

- Підприємство може впровадити у робочий процес нові автоматизовані системи наприклад: реалізація ETL/ELT-процесів і workflow-систем для погодження може скоротити час підготовки звітів і усунути рутинні помилки. Автоматизація дозволить перевести аналітиків від ручного збору даних до роботи

над інтерпретацією результатів і побудовою сценаріїв, що підвищить ефективність використання людських ресурсів.

- Побудова Data Warehouse або централізованого сховища в хмарі дозволить створити підприємству єдину платформу для консолідації даних, версіонування і контролю доступу. Централізація аналітики у хмарних сервісах надасть змогу підприємству пришвидшити формування дашбордів, впровадити автоматичні оновлення даних і знизити інфраструктурні витрати при масштабуванні.
- Розширення внутрішньої звітності для цього підприємству доведеться уніфікувати шаблони та вести для співробітників внутрішня звітність, що дозволить раннє виявлення відхилень, покращення моніторингу KPI і підвищить відповідальність керівників за операційні результати. Більш деталізовані звіти сприятимуть якіснішому прийняттю рішень у режимі реального часу.
- Впровадження електронного погодження це вимагатиме від працівників переходу на цифрові процедури погодження з розмежуванням прав доступу, встановленням термінів виконання (SLA) та веденням журналу змін. Ці зміни наддадуть можливість скоротить час обробки документів, зменшить ймовірність втрат або затримок і зробить процес ухвалення рішень більш прозорим. Зв’язка системи погодження з Power BI дасть змогу автоматично підставляти актуальні аналітичні дані в картки рішень і прискорити прийняття обґрунтованих рішень.

Загрози (Threats):

- Конкуренти впроваджують AI-рішення швидше: якщо конкуренти інвестують у машинне навчання й автоматизовану аналітику швидше, це може призвести до переваг у прогнозуванні ризиків, ціноутворенні та персоналізації продуктів. Відставання у цій сфері загрожує втратою частки ринку або необхідністю більш дорогих фінансових інвестицій для наздоганяння конкурентів.

- Зміни у законодавстві щодо фінмоніторингу: нові регуляторні вимоги можуть потребувати оперативної модифікації процесів KYC, звітності та внутрішнього контролю. Непідготовленість до таких змін підвищує ризик штрафів, затримок у ліцензуванні або обтяжливих додаткових витрат на впровадження відповідності.
- Людський фактор в аналітичних розрахунках: без достатньої автоматизації валідації даних і контролю версій існує ризик помилкових чи упереджених розрахунків, що може спричинити хибні управлінські рішення. Це особливо небезпечно при масштабуванні бізнесу або в умовах швидкої зміни макросередовища.
- Кіберзагрози та інформаційна безпека: централізація даних і використання хмарних сервісів підвищують вимоги до безпеки; будь-яке порушення конфіденційності або доступності даних може призвести до фінансових втрат, юридичних наслідків і зниження довіри клієнтів. Потреба у постійних інвестиціях у захист і процедурні аудити є невідкладним фактором.

Отже підприємство ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» має міцну внутрішню базу – стабільну функціональну структуру, формалізовані процедури та високу експертність фінансового персоналу з доступом до аналітичних інструментів (Power BI), що створює реальні передумови для подальшого масштабування і підвищення якості управлінських рішень. Водночас наявна фрагментація даних, ручні процеси підготовки звітності та нерівень цифрової грамотності частини співробітників уповільнюють оперативність реакції й підвищують ризики помилок. Технологічні та регуляторні зміни на ринку (швидке впровадження AI у конкурентів, зміни у фінмоніторингу) і підвищені вимоги до інформаційної безпеки виставляють пріоритетні завдання для компанії: централізація даних, автоматизація погодження й валідацій, а також системна підготовка персоналу.

Пропозиції щодо вдосконалення процесів управління

1. Впровадження єдиної платформи для управління задачами, аналітикою та погодженням рішень (наприклад, Bitrix24, Jira, Trello) дозволить створити прозору і контрольовану екосистему прийняття рішень. Всі етапи – від ініціації до виконання – будуть фіксуватись у системі, що зменшить ризик втрат інформації або збоїв у комунікації. Платформи можуть інтегруватися з Power BI для автоматичного підвантаження звітів.

2. Уніфікація звітності шляхом створення шаблонів: кожен аналітичний звіт має містити короткий опис мети, таблиці ключових показників, візуалізації, інтерпретацію результатів, варіанти дій. Це забезпечить порівнюваність аналітики між підрозділами та полегшить аналіз дирекції.

3. Навчання персоналу цифровим інструментам аналітики: рекомендується запровадити серію внутрішніх тренінгів із Power BI, Excel (на рівні функцій, зведених таблиць, дашбордів), Google Data Studio тощо. Це покращить якість звітів і пришвидшить їх підготовку.

4. Запровадження внутрішнього “Центру даних”: створення внутрішнього сховища або бази даних з аналітикою дозволить централізовано управляти інформацією, оновлювати її в реальному часі та забезпечити контроль версій документів.

5. Оптимізація погоджувальних ланцюжків: варто провести аудит внутрішніх процесів погодження та скоротити зайві етапи, що не додають цінності. Наприклад, деякі внутрішні погодження можуть бути делеговані керівникам напрямів або виконуватися автоматично за певними критеріями.

2.3. Оцінювання ефективності функціонування аналітичних процесів на підприємстві ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

Аналітичні процеси в ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» виступають ключовим інструментом підтримки управлінських рішень. В умовах фінансової діяльності, де точність, своєчасність і достовірність інформації є критично важливими, аналітика

виконує функцію "нервової системи" підприємства. Вона не тільки забезпечує базу для ухвалення рішень, але й допомагає формувати стратегію розвитку компанії.

Основні компоненти аналітичної діяльності підприємства включають:

- Збір інформації: здійснюється як з внутрішніх джерел (1С, CRM, Excel-звіти), так і зовнішніх (державні реєстри, НБУ, YouControl).
- Обробка даних: відбувається переважно вручну або з використанням інструментів Excel та Power BI.
- Візуалізація результатів: забезпечується створенням таблиць, графіків, дашбордів для внутрішніх презентацій.
- Прогнозування та аналіз відхилень: реалізується для оцінки ризиків, фінансової стабільності, показників ліквідності тощо.

Для оцінки ефективності функціонування аналітичної системи компанії можна застосувати чотири ключові критерії: швидкість, якість і точність даних, рівень автоматизації, інтегрованість в управлінні.

Таблиця 2.5

Ефективність аналітики в управлінських процесах

Критерій	Оцінка	Коментар
Швидкість	Середня	Формування аналітики займає 1–3 дні, що може бути критично в умовах швидкої зміни ринку
Якість і точність даних	Висока (при ручному контролі)	Ручна обробка даних дозволяє виявляти помилки, але уповільнює процес
Рівень автоматизації	Низький – середній	Частина звітів готується вручну, частина – через шаблони в Power BI
Інтегрованість в управління	Середня	Аналітика використовується, але не у всіх департаментах на постійній основі

Джерело: *сформовано автором за даними [26]*

Аналітична система ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» має сильний експертний потенціал, проте потребує цифрової трансформації. Існує значний потенціал для скорочення часу на прийняття рішень через автоматизацію аналітичних процедур.

Незважаючи на загальну ефективність аналітичної функції, в діяльності ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» спостерігаються вузькі місця, які стримують повноцінне використання потенціалу даних.

Основні проблеми:

1. Фрагментарність даних. Інформація зберігається у різних відділах та системах, що призводить до дублювання даних та складності синхронізації.

2. Ручна обробка звітів. Значна частина звітів формується вручну у Microsoft Excel, що підвищує ризики помилок.

3. Низький рівень аналітичної культури. Деякі підрозділи не використовують дані для ухвалення рішень, обмежуючись інтуїтивними підходами.

4. Обмежене використання прогнозної аналітики. У компанії майже не застосовуються інструменти для побудови прогнозів або сценарного моделювання.

Аналітика на стратегічному рівні використовується епізодично – переважно у вигляді звітів про динаміку основних фінансових показників, а також аналізу виконання планових показників.

Типові інструменти:

- Excel/Google Sheets – для підсумкових таблиць та порівнянь.
- Power BI –окремі звіти для керівництва.
- Фінансові моделі – розробляються вручну, не інтегровані з оперативними системами.

Пропозиція:

Для посилення аналітики у стратегічному управлінні доцільно запровадити балансовану систему показників (BSC), яка дозволяє пов’язати фінансові, клієнтські, процесні та навчальні метрики в єдину аналітичну модель.

Для вдосконалення аналітичної системи ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» необхідно реалізувати низку ініціатив, які охоплюють як організаційні, так і технологічні аспекти.

1. Централізація зберігання та обробки даних

Рекомендується створити єдине внутрішнє аналітичне сховище (Data Warehouse), у якому консолідуються всі фінансові, операційні та маркетингові дані.

Переваги:

- Зменшення дублювання даних.
- Автоматизація звітності.
- Швидкий доступ до інформації для різних рівнів управління.

2. Запровадження системи автоматичного прогнозування

Використання прогнозних алгоритмів (лінійна регресія, ARIMA, Prophet) для:

- прогнозування грошових потоків;
- оцінки ризику дефолтів;
- планування доходів.

3. Навчання персоналу і підвищення аналітичної культури

Проведення внутрішніх семінарів і тренінгів з тем:

- «Інтерпретація дашбордів Power BI»;
- «Побудова фінансових моделей»;
- «Аналітика в управлінні: кейси та помилки».

4. Впровадження KPI-орієнтованої моделі аналітики

Запровадити систему регулярного контролю ключових показників ефективності (KPI) для кожного відділу з можливістю:

- самостійного перегляду показників у Power BI;
- порівняння фактичних і планових значень;
- створення автоматичних сповіщень про відхилення.

5. Інтеграція з державними відкритими реєстрами

Автоматичне підключення до даних із OpenDataBot, YouControl дозволить:

- перевіряти контрагентів у реальному часі;
- отримувати сигнали про зміну фінансового стану партнерів;

- моніторинг виконавчих проваджень та судових процесів.

Розглянемо які зміни відбудуться га підприємстві після впровадження запропонованих рекомендацій.

Таблиця 2.6

Очікувані результати після впровадження рекомендацій

Напрям змін	Очікуваний ефект
Централізація даних	Скорочення часу формування звітів на 30–40%
Автоматичне прогнозування	Підвищення точності фінансових планів на 15–20%
KPI-система	Збільшення відповідальності менеджерів за результати
Навчання персоналу	Зменшення помилок у звітах та покращення інтерпретації
Інтеграція з відкритими даними	Підвищення швидкості перевірки нових клієнтів/партнерів

Джерело: *сформовано автором на основі [5]*

Аналітична система ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» знаходиться на етапі переходу від ручної аналітики до цифрової трансформації. Компанія володіє фундаментом для побудови сучасної аналітичної інфраструктури, проте потребує:

- автоматизації процесів;
- стандартизації звітності;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація запропонованих змін дозволить оптимізувати управління, підвищити гнучкість реагування на зміни ринку і підсилити конкурентні позиції компанії в умовах цифрової економіки.

Висновки до розділу

У другому розділі було здійснено всебічний аналіз функціонування бізнес-аналітики в діяльності ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"», проаналізовано організаційну структуру, економічні показники та систему прийняття управлінських рішень підприємства. Компанія демонструє позитивну динаміку розвитку: зростання доходів і прибутку перевищує темпи збільшення витрат, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Аналіз рентабельності підтвердив покращення фінансових результатів та підвищення економічної стійкості.

Компанія активно впроваджує цифрові інструменти аналітики, зокрема Power BI, Excel та CRM-системи. Разом з тим, виявлено низку недоліків у системі прийняття рішень: фрагментарність даних, нестандартизована звітність, недостатня цифрова грамотність частини персоналу, що гальмує повноцінне використання потенціалу аналітики.

Проведений SWOT-аналіз окреслив як внутрішні сильні сторони компанії (стабільна структура, кваліфікований персонал, наявність аналітичних інструментів), так і виклики (зовнішні загрози, зокрема кіберризики, та внутрішні бар'єри автоматизації). Запропоновані напрями вдосконалення включають: створення єдиної платформи для погодження рішень, уніфікацію звітності, навчання персоналу, автоматизацію аналітики, побудову KPI-систем та інтеграцію з відкритими джерелами.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить зміцнити аналітичну базу компанії, скоротити час на ухвалення рішень, зменшити ризики управлінських помилок і підвищити стратегічну гнучкість підприємства у цифрову епоху.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Моделювання прийняття управлінських рішень з використанням бізнес-аналітики

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрової економіки аналітична функція перестає бути лише допоміжним інструментом і стає основним джерелом створення доданої вартості. Особливо це актуально для фінансових компаній, зокрема ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"», яке працює в умовах високої конкуренції, регуляторного тиску та технологічної трансформації.

У попередньому розділі було встановлено, що ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» має достатньо сформовану організаційну структуру та базові інструменти бізнес-аналітики. Однак система прийняття управлінських рішень переважно реактивна, а не прогнозна, що знижує ефективність функціонування в умовах ринку, що стрімко змінюється.

Особливо гостро це проявляється у питаннях моніторингу фінансових ризиків, прогнозування клієнтської активності та формування звітності.

Поточна аналітична модель компанії має низку слабких місць, серед яких:

- Фрагментованість даних, які обробляються вручну.
- Відсутність єдиної інтегрованої платформи для візуалізації результатів.
- Недостатній рівень аналітичної культури серед персоналу.
- Обмежене використання прогнозної та прескриптивної аналітики.

Ці проблеми суттєво знижують операційну ефективність компанії, уповільнюють ухвалення рішень, а іноді – створюють ризики неточностей у фінансовому плануванні.

Вдосконалення бізнес-аналітики повинно стати ключовим напрямом розвитку компанії у 2025–2026 роках, з огляду на загальні тенденції у сфері фінансових технологій, зростаючу складність даних та потребу у персоналізованому підході до клієнтів.

Одним із першочергових кроків для підвищення ефективності бізнес-аналітики на підприємстві є модернізація технічної інфраструктури, яка забезпечує збір, зберігання, обробку та інтерпретацію даних [8]. Станом на сьогодні, технічне забезпечення ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» є частково застарілим і не повністю відповідає потребам сучасного аналітичного процесу.

1. Упровадження інтегрованої BI-системи

Найдоцільнішим рішенням для компанії є впровадження інтегрованої бізнес-аналітичної системи на базі Power BI або Tableau. Ці платформи дозволяють:

- інтегрувати дані з різних джерел (1С, Excel, CRM-систем, банківських модулів);
- автоматизувати візуалізацію ключових показників (KPI);
- реалізувати аналітичні сценарії без залучення IT-відділу;
- створювати звіти «в один клік».

Приклад:

Замість ручного створення Excel-звітів фінансовий відділ отримує автоматичний дашборд з оновленням даних у реальному часі. Це дозволяє приймати рішення оперативніше [21].

2. Формування корпоративного сховища даних (Data Warehouse)

Створення єдиного централізованого сховища даних дозволяє уникнути дублювання інформації, полегшує доступ до історичних даних і забезпечує зберігання «єдиної правди» для всіх бізнес-підрозділів. Оптимальним рішенням є використання хмарних платформ:

- Google BigQuery
- Amazon Redshift
- Microsoft Azure Synapse Analytics

Очікувані вигоди:

- скорочення часу на підготовку аналітичної звітності на 40–50%;

- виключення людських помилок у процесі обробки даних;
- підвищення якості управлінських рішень.

3. Використання ETL-платформ для трансформації даних

Потрібно впровадити ETL-процеси (Extract, Transform, Load) для автоматичного збору та стандартизації даних з різних джерел. Пропонуються такі рішення:

- Apache NiFi – для потокової обробки великих масивів даних.
- Talend – для інтеграції з CRM, ERP, банківськими API.

4. Автоматизація контролю показників

BI-система має дозволяти встановлювати алерти та тригери, які сповіщають менеджмент у випадках, коли:

- витрати перевищують запланований рівень;
- динаміка клієнтської бази знижується;
- прострочення за кредитами зростає.

Приклад: система надсилає автоматичний email-контроль керівнику підрозділу у разі відхилення від KPI більш ніж на 10%.

Успішне функціонування аналітичної системи на підприємстві залежить не лише від технічної бази, а й від людського капіталу, який є її рушійною силою. Якісна бізнес-аналітика можлива лише за умови, що співробітники мають відповідні знання, навички та розуміння принципів data-driven management.

Проблеми аналітичної компетентності персоналу.

Аналіз функціонування ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» дозволяє виділити такі основні проблеми в цій площині:

- Недостатній рівень цифрової грамотності у частини працівників, особливо у підрозділах, не пов’язаних безпосередньо з IT чи фінансами.
- Фрагментарне використання аналітичних інструментів, часто — на інтуїтивному рівні.

- Відсутність системного підходу до навчання аналітичних навичок.
- Обмежене розуміння того, як аналітика впливає на результати діяльності компанії.

Ці чинники гальмують процес трансформації компанії у сучасну data-driven організацію, знижуючи загальний рівень адаптивності, інноваційності та оперативності управлінських рішень.

Стратегія розвитку аналітичної культури.

Для розв’язання зазначених проблем доцільно реалізувати поетапну стратегію підвищення аналітичної компетентності, яка включатиме:

1. Визначення рівнів аналітичних навичок персоналу
   - Проведення внутрішнього тестування на знання базових функцій Excel, логіки звітів, KPI.
   - Формування профілю компетенцій для кожної ключової посади.
2. Навчання та підвищення кваліфікації
   - Організація внутрішніх тренінгів з тем: «Базова робота з Power BI», «Візуалізація даних», «Прогнозування в Excel».
   - Залучення зовнішніх консультантів та тренерів.
   - Онлайн-курси для самоосвіти (Prometheus, Coursera, DataCamp).
3. Впровадження системи менторства
   - Формування «аналітичного ядра» з працівників, які володіють високим рівнем навичок.
   - Розподіл їх як менторів серед інших підрозділів.
4. Формування культури обміну знаннями
   - Щомісячні міні-лекції (аналітичні кейси тижня).
   - Внутрішній чат-бот або wiki-сторінка з інструкціями по аналітичних інструментах.

Таблиця 3.1

Очікувані результати реалізації кадрової аналітичної стратегії

Заходи	Короткий опис	Результати через 6 місяців
Тренінги для персоналу	2 модулі по 12 годин	+30% продуктивності звітності
Внутрішнє менторство	1 ментор на 5 працівників	Зниження помилок на 20%
Онлайн-курси	5 ключових тем	+50% користувачів Power BI
Тестування аналітичних навичок	Базовий + поглиблений рівні	Формування кадрового резерву

Джерело: *сформовано автором на основі [8,9,20]*

У таблиці показані заходи, які планується реалізувати для підвищення аналітичної компетентності персоналу підприємства, з прогнозованими кількісними результатами.

Навчання та менторство безпосередньо корелюють з покращенням продуктивності, точності та використанням BI-інструментів.

На основі аналізу, проведеного в 2 розділі, можна виділити наступні організаційні передумови для оновлення системи аналітики:

- відсутність єдиного аналітичного центру (координатора);
- низький рівень автоматизації внутрішніх даних;
- фрагментарне використання BI-інструментів — переважно для звітності, а не для підтримки прийняття рішень.

Удосконалення бізнес-аналітики потребує не лише технічної чи кадрової модернізації, а й належного інституційного оформлення, що передбачає створення внутрішніх регламентів, розподіл відповідальності, впровадження процедур та стандартів аналітичної діяльності.

Потреба у формалізації аналітичної політики

Станом на сьогодні, аналітичні процеси на підприємстві мають фрагментарний характер. Вони часто реалізуються на рівні окремих департаментів, без уніфікованої системи вимог до:

- структури звітів;

- регламентів підготовки даних;
- критеріїв достовірності;
- форматів візуалізації.

Це призводить до:

- дублювання функцій;
- суперечливості даних;
- труднощів у прийнятті управлінських рішень.

Пропозиція: впровадження аналітичної політики підприємства

Аналітична політика – це внутрішній документ, що регулює принципи, правила та вимоги до збору, обробки та використання аналітичної інформації в межах підприємства. Його структура може включати:

1. Цілі політики (підвищення якості рішень, мінімізація аналітичних ризиків).
2. Обов’язкові джерела даних (перелік систем і файлів, які визнаються достовірними).
3. Ролі та відповідальність:
    - аналітик: обробка та підготовка даних;
    - керівник: перевірка та затвердження;
    - IT-відділ: технічна підтримка.
4. Формати аналітичних звітів (PDF, Power BI, Excel).
5. Регламенти оновлення даних (щоденно, щотижнево, щомісячно).
6. Протоколи верифікації (процедура перевірки достовірності).

Запровадження організаційної структури аналітичного управління

У контексті цього виникає необхідність створення внутрішнього аналітичного блоку (відділу або функціонального підрозділу), який здійснював би:

- централізацію даних;
- розробку моделей прогнозування та оцінки ризиків;

- регулярний моніторинг ключових показників ефективності (KPI).

Доцільно створити внутрішній аналітичний підрозділ або функціональну групу, яка координуватиме всі процеси. У разі обмеженого бюджету можна створити віртуальну міждепартаментську робочу групу.



Рис. 3.1. Пропонована модель управління аналітичними процесами

Джерело: *сформовано автором на основі [7,8,20]*

На рисунку продемонстровано структурова модель аналітичного управління, що включає внутрішні ролі, аналітичну політику та централізований підхід.

Впровадження чітко визначеної структури дозволить усунути дублювання функцій і покращити прозорість аналітичних процесів.

Переваги впровадження аналітичної політики

- Стандартизація даних – єдине джерело «правди» в усій компанії.
- Підвищення прозорості – зрозумілі правила для всіх.
- Аудит аналітичної інформації – легше відстежити джерело помилок.
- Швидкість реагування – автоматизовані сценарії та регламентовані звіти.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи бізнес-аналітики

Загальна характеристика існуючої системи управління.

ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» функціонує в межах традиційної лінійно-функціональної моделі управління, яка передбачає вертикальну підпорядкованість, чіткий розподіл обов’язків між підрозділами та централізоване ухвалення рішень.

У структурі компанії виокремлено основні напрямки:

- фінансовий відділ;
- відділ ризик-менеджменту;
- бухгалтерія;
- аналітичний сектор (інтегрований у фінансовий відділ);
- юридична служба;
- служба безпеки;
- ІТ-відділ.

Кожен із підрозділів має власні завдання, однак інтеграція між ними недостатньо ефективна, що знижує адаптивність компанії до змін зовнішнього середовища. Ухвалення рішень здійснюється переважно на основі звітності, підготовленої вручну, або в обмежених обсягах за допомогою Excel та 1С.

Виявлені недоліки поточної моделі управління:

1. Повільна реакція на зміни ринку через відсутність оперативної аналітики.

2. Фрагментація аналітичних даних: кожен підрозділ використовує свої формати, джерела та показники.

3. Високий рівень дублювання інформації у звітах.

4. Низький рівень автоматизації процесів ухвалення рішень.

5. Відсутність інтегрованої системи контролю показників ефективності (KPI) в реальному часі.

У розділі 2 встановлено, що існує пряма залежність між якістю зібраної аналітичної інформації та швидкістю прийняття рішень. Наприклад, відсутність інтеграції з державними реєстрами (через API) ускладнює перевірку контрагентів. Це також знижує темпи аналізу ризиковості договорів.

Таблиця 3.2.

Основні проблеми існуючої моделі управління

Компонент системи управління	Проблема	Потенційний ризик
Стратегічне планування	Базується на історичних, неактуалізованих даних	Втрата актуальності рішень
Операційна діяльність	Ручна обробка даних	Помилки, затримки
Управління персоналом	Відсутність зв’язку з аналітикою продуктивності	Суб’єктивне оцінювання
Фінансовий моніторинг	Несистемне відстеження ключових показників	Зниження прибутковості
Аналітичне забезпечення	Локалізоване в окремих відділах, без централізації	Інформаційна роз’єднаність

Джерело: *сформовано автором на основі [6,8,21]*

У таблиця показані ключові вразливості в управлінській структурі підприємства, які пов’язані зі стратегічним плануванням, операційною діяльністю та фінансами.

Виявлені проблеми створюють значні ризики для компанії, які можуть бути мінімізовані шляхом централізації аналітики.

У контексті постійних змін ринку, зростаючої конкуренції та необхідності швидкого реагування, ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» доцільно перейти до моделі управління, заснованої на бізнес-аналітиці (data-driven management). Така модель

дозволяє приймати рішення на основі достовірних даних, що надходять у реальному часі з різних джерел [24].

Оптимізована система управління передбачає:

- Інтеграцію аналітичної служби у всі етапи ухвалення рішень;
- Впровадження автоматизованих BI-рішень для моніторингу показників;
- Централізацію збору даних і їх обробку у єдиній системі;
- Прозору структуру підзвітності та відповідальності.

Структура нової моделі управління

Ключові блоки оптимізованої системи:

1. Аналітичний центр – відповідальний за обробку, аналіз і візуалізацію даних.
2. Центр прийняття рішень – топ-менеджмент, який ухвалює рішення на основі аналітики.
3. Інформаційна платформа – BI-система (наприклад, Power BI), що об’єднує всі потоки даних.
4. KPI-система контролю ефективності – вбудована у BI-інструменти.
5. Система внутрішнього аудиту – для контролю достовірності аналітики.

Таблиця 3.3

Порівняльна таблиця: традиційна vs. оптимізована модель.

Критерій	Традиційна модель	Оптимізована модель
Основи прийняття рішень	Інтуїтивні, фрагментарні	Аналітичні, на основі даних
Структура управління	Вертикальна, жорстка ієрархія	Гнучка, з крос-функціональними командами
Аналітика	Ручна, звітність ex post	Автоматизована, у режимі реального часу
Технології	Excel, 1C	Power BI, SQL, ETL, CRM, API
Оцінка ефективності	Річна або квартальна	Постійна, через дашборди KPI
Прозорість процесів	Обмежена	Висока (dashboard, звіти, метрики в BI)

Джерело: *сформовано автором на основі [5, 15,16]*

Як можна побачити у таблиці проводиться порівняння двох моделей управлінської стратегії, проведений аналіз у таблиці демонструє відмінності у швидкості прийняття рішень, використанні технологій та аналітичному підході у різних моделях.

Перехід до оптимізованої моделі дозволить суттєво підвищити ефективність управління і точність рішень.

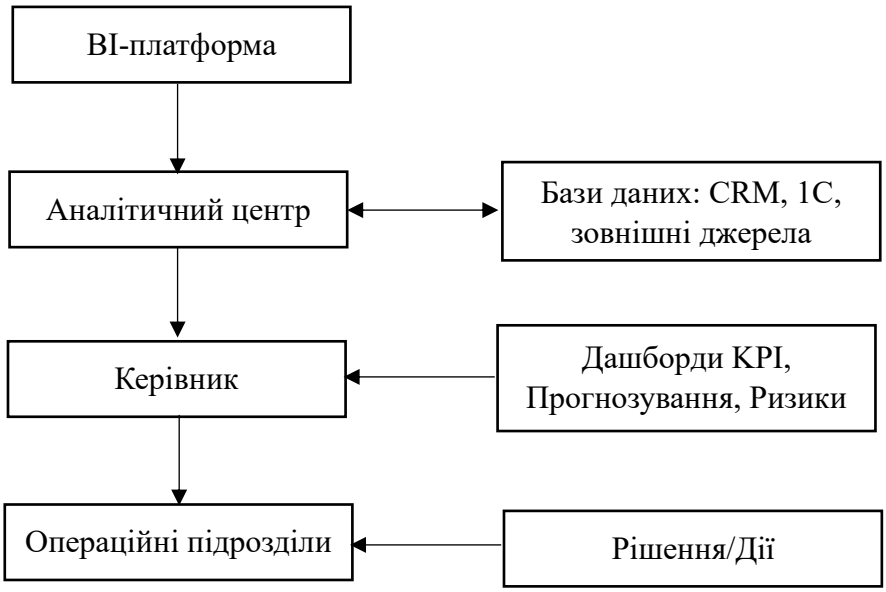


Рис. 3.2. Пропонована система управління з інтеграцією аналітики

Джерело: *сформовано автором на основі [5,21,22]*

Рисунок ілюструє взаємодію аналітичного центру, інформаційних баз, керівництва та операційних підрозділів в межах нової моделі управління.

Система забезпечує чіткий потік даних і аналітики, що знижує час реагування та підвищує керованість компанією [21].

Роль аналітичного моделювання.

Управлінське моделювання дає змогу прогнозувати наслідки управлінських рішень, порівнювати альтернативні варіанти розвитку подій і мінімізувати ризики.

На підприємстві типу ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» воно особливо актуальне для:

- фінансового планування;
- оцінювання ризиків;
- управління клієнтським портфелем;
- визначення ефективності каналів залучення коштів.

Сценарне моделювання: приклад

Припустімо, що компанія хоче оцінити, як зміниться прибутковість у разі збільшення рекламного бюджету на 20%.

Таблиця 3.4

Сценарії зміни прибутковості від збільшення рекламного бюджету

Показник	Базовий сценарій	Сценарій +20% реклами	Зміна (%)
Рекламний бюджет, тис. грн	100	120	+20%
Нові клієнти	500	650	+30%
Вартість залучення 1 клієнта	200	185	-7.5%
Дохід на 1 клієнта	700	720	+2.9%
Загальний прибуток, тис. грн	250	324	+29.6%

Джерело: *сформовано автором за даними [6,8,23]*

Модель what-if демонструє вплив збільшення рекламного бюджету на прибутковість та ефективність клієнтського залучення.

Навіть помірне збільшення інвестицій у рекламу дає значне зростання рентабельності – важливий аргумент для стратегічних рішень.

Модель показує, що додаткові інвестиції в рекламу не лише приводять до збільшення клієнтської бази, а й знижують середню вартість залучення одного клієнта, підвищуючи рентабельність інвестицій.

Це дозволяє менеджменту ухвалювати рішення не на основі інтуїції, а через кількісну оцінку ефекту, що і є суттю управління на базі аналітики.

Застосовані моделі в цьому аналізі

- Прогнозна модель: лінійна залежність між бюджетом і кількістю клієнтів;
- Оцінка ефективності: ROI = (прибуток – витрати) / витрати;
- What-if Analysis: моделювання альтернативних сценаріїв розвитку подій.

Очікуваний ефект від інтеграції аналітики

Впровадження оптимізованої системи управління на основі бізнес-аналітики дає змогу суттєво підвищити операційну ефективність, фінансову стабільність та адаптивність підприємства. Зокрема:

- Підвищення точності управлінських рішень – за рахунок актуальних та систематизованих даних;
- Зниження часу на підготовку звітів – автоматизоване формування в Power BI скорочує витрати на аналітику до 40%;
- Покращення контролю за KPI – зростання прозорості та підзвітності;
- Підвищення клієнтської цінності – персоналізація пропозицій на основі кластерного аналізу клієнтів;
- Оптимізація витрат – через аналіз каналів доходів/витрат.

Таблиця 3.5

Очікувані результати після впровадження нової моделі

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (%)
Середній час ухвалення рішення	48 год	6 годин	-87.5%
Кількість клієнтів / міс	700	900	+28.6%
Рентабельність витрат на рекламу	2.3	3.4	+47.8%
Час на створення звіту	3 години	15 хвилин	-91.6%
Частка рішень з аналітичним обґрунтуванням	30%	85%	+183%

Джерело: *сформовано автором за даними [6,8,21]*

Наведено ключові метрики, що демонструють ефект впровадження системи бізнес-аналітики.

Всі показники свідчать про суттєве підвищення ефективності – зниження часу на звітність, зростання клієнтської бази та аналітичної обґрунтованості рішень.

Побудова аналітичної моделі управління створює основу для:

- динамічного розвитку компанії;
- прогнозованого прибутку;
- мінімізації ризиків;
- сталого стратегічного позиціонування на фінансовому ринку.

3.3. Прогнозування результатів управлінських рішень

Стратегічна логіка впровадження.

Як випливає з виявлених проблем, підприємству варто зробити ставку на побудову гнучкої багаторівневої системи бізнес-аналітики, інтегрованої у всі управлінські процеси. Це дозволить не лише аналізувати минулі показники, але й формувати прогнози, оптимізувати ресурси та адаптуватися до змін ринку. Впровадження аналітично орієнтованої системи управління має здійснюватися не стихійно, а системно, відповідно до чітко визначеної логіки та поетапної моделі змін. Це дає змогу уникнути організаційного супротиву, зменшити ризики і забезпечити сталі результати.

Основні принципи реалізації системи:

1. Поетапність – перехід має відбуватись поступово, з пілотними зонами і контрольними точками.
2. Централізація даних – створення єдиного джерела правди (single source of truth) для всієї організації.
3. Інтеграція з IT-інфраструктурою – нова система має бути сумісною з уже діючими CRM, 1C, базами даних.

4. Навчання персоналу – без підвищення аналітичної компетентності команди ефективність системи буде зниженою.

5. Прозорість та зворотний зв’язок – залучення ключових осіб до процесу ухвалення змін.

Основні етапи реалізації.

Упровадження нової системи потребує поетапного підходу далі розглянемо більш детально кожній з етапів:

Етап 1. Оцінка готовності компанії

- Аналіз поточної системи управління.
- SWOT-аналіз бізнес-процесів.
- Визначення основних зон неефективності.

Етап 2. Розробка архітектури аналітичної моделі

- Визначення джерел даних.
- Вибір BI-інструментів.
- Розробка макетів дашбордів.

Етап 3. Пілотне впровадження

- Запуск у межах окремого підрозділу (наприклад, фінансового відділу).
- Збір зворотного зв’язку.
- Тестування моделей прогнозування.

Етап 4. Масштабування

- Поширення на всю організацію.
- Формалізація процедур і політик.
- Автоматизація ключових рішень.

Інструменти впровадження

Для реалізації нової аналітичної системи управління на ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» пропонуються такі інструменти:

- Power BI — побудова інтерактивних дашбордів.

- SQL Server — робота з базами даних.
- 1С:Підприємство — інтеграція з обліковою системою.
- Python — для розробки прогнозних моделей (наприклад, прогноз прострочень).
- Google Looker Studio — онлайн-звіти для зовнішніх аналітиків та інвесторів.

Вибір інструментів повинен здійснюватися з урахуванням:

- вартості володіння;
- компетентності персоналу;
- гнучкості налаштування.

План впровадження (етапи реалізації)

Таблиця 3.6

Етапи впровадження нової системи

Етап	Назва	Тривалість	Ключові дії
1	Підготовчий	1 місяць	Аудит, постановка цілей, аналіз потреб
2	Проектування	1,5 місяці	Створення моделі даних, вибір інструментів
3	Пілотний запуск	2 місяці	Впровадження в одному підрозділі
4	Навчання персоналу	2 тижні	Тренінги, адаптація
5	Повномасштабна реалізація	3 місяці	Запуск по всій організації
6	Оцінка ефективності	Постійно	Моніторинг KPI, вдосконалення

Джерело: *сформовано автором за даними [5,6,22]*

У таблиці показані етапи впровадження нової системи. План реалізації системи охоплює всі ключові фази:

Підготовчий етап, його тривалість один місяць та ключовими діями етапу являються проведення аудиту та на основі цього постановка цілей які підприємство повинно досягнути і в кінці проводиться аналіз потреб підприємства для подальшої роботи впровадження нової системи.

Другий етап проектування водиться протягом повтори місяців. Під час цього процесу створюється моделі даних та обираються інструменти для подальшої роботи у системі.

Третій етап пілотний запуск триває два місяці. Під час цього етапу в один з підрозділів підприємства впроваджується усі наробітки з попередніх етапів.

Далі проводиться навчання персоналу у обраному підрозділі протягом двох тижнів. Для персоналу проводиться тренінги та адаптація до нових методів роботи з нвою системою.

Під час п’ятого етапу впроваджується повномасштабна реалізація нової системи. Проводиться запуск системи по всіх організаціях на підприємствію

На фінальному етапі оцінюється ефективності нової системи, проводиться моніторинг KPI та виправляються виявлені недоліки, вдосконалюючи нову систему.

Чітка поетапність дає змогу контролювати реалізацію і знижує ризики провалів на етапі масштабування.

Таблиця 3.7

Основні виклики підприємства та шляхи їх подолання

Проблема	Ризики	Рішення
Нестача компетенцій у персоналу	Помилки, опір впровадженню	Професійне навчання, наставництво
Недостатня якість первинних даних	Помилкові аналітичні висновки	Побудова єдиної системи з контролем достовірності
Низька зацікавленість керівництва	Ініціативи залишаються на папері	Інтеграція аналітики в стратегічне планування
Висока вартість аналітичних рішень	Бюджетні обмеження	Пошук безкоштовних або гібридних рішень

Джерело: *сформовано автором на основі [3,8,20]*

У таблиці представлено типові бар’єри які виникають при впровадженні нової системи аналітики та можливі шляхи для їх вирішення.

Навіть складні ризики, як брак навичок чи високі витрати, можуть бути нейтралізовані правильними управлінськими діями.

Після повноцінного впровадження оптимізованої системи управління з використанням бізнес-аналітики, ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» може очікувати суттєві покращення в усіх ключових напрямках діяльності:

1. Фінансові показники:
   - Зростання прибутковості за рахунок оптимізації витрат.
   - Підвищення точності фінансових прогнозів.
   - Поліпшення управління дебіторською заборгованістю.
2. Управлінська ефективність:
   - Скорочення часу на прийняття рішень до 70%.
   - Централізований доступ до даних — покращення контролю.
   - Автоматизоване формування звітів та аналітики.
3. Клієнтський сервіс:
   - Впровадження персоналізованих фінансових продуктів.
   - Своєчасне реагування на потреби клієнтів через аналіз поведінки.

Прогнозовані результати впровадження

Таблиця 3.8

Очікувані зміни ключових показників

Показник	Поточне значення	Прогноз після впровадження	Очікуване покращення
Середній час на ухвалення рішення	36 год	8 годин	-77%
Частка персоналізованих пропозицій	20%	60%	+200%
Час на складання звіту	2 год	10 хв	-91.7%
Рівень задоволеності керівництва даними	3,2 / 5	4,6 / 5	+43%
Економія на витратах	–	≈ 15%	

Джерело: *сформовано автором основі даних підприємства, табл. 3.5*

Таблиця відображає очікуване покращення за стратегічно важливими метриками після повного впровадження нової системи.

Зростання ефективності вимірюється у зниженні часу на рішення та зростанні задоволеності керівництва – індикатори успішності трансформації.

Аналітично підкріплена система управління дозволить ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» перейти від реактивного до прогнозного стилю менеджменту, що забезпечує:

- адаптацію до ринку;
- стратегічну стійкість;
- стале зростання та конкурентні переваги.

Для більш обґрунтованої оцінки динаміки фінансових результатів підприємства та формування прогнозу було застосовано метод аналітичного вирівнювання тренду на основі фактичних значень показника чистого прибутку ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» за 2021–2024 рр. (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

Вихідні дані для розрахунку

Рік	Чистий прибуток, тис. грн
2021	9 108
2022	8 114
2023	9 637
2024	11 319

Джерело: *сформовано автором на основі табл. 2.2*

Оскільки часових спостережень небагато, доцільно використати лінійну модель тренду:

$$\widehat{y_t} = a + bt, \tag{3.1}$$

де t – порядковий номер року (1–4),

a, b – параметри рівняння, що визначаються методом найменших квадратів.

Таблиця 3.10

Етап 1. Формування ряду часу

Рік	T	Y, чистий прибуток
2021	1	9 108
2022	2	8 114
2023	3	9 637
2024	4	11 319

Джерело: *сформовано автором на основі табл. 2.2, 3.9*

Розрахуємо допоміжні величини:

$$\sum t = 10; \sum y = 38\,178; \sum t^2 = 30; \sum ty = 99\,523.$$

Етап 2. Обчислення параметрів моделі

Формули МНК:

$$b = \frac{n\sum ty - \sum t \sum y}{n\sum t^2 - (\sum t)^2} \quad (3.2)$$

$$a = \frac{\sum y - b\sum t}{n} \quad (3.3)$$

Підставимо значення (n = 4):

Обчислення b

$$b = \frac{4 \cdot 99523 - 10 \cdot 38178}{4 \cdot 30 - 10^2}$$

$$b = \frac{398092 - 381780}{120 - 100}$$

$$b = \frac{16312}{20} = 815{,}6$$

Обчислення a

$$a = \frac{38178 - 815{,}6 \cdot 10}{4}$$

$$a = \frac{38178 - 815{,}6}{4}$$

$$a = \frac{30022}{4} = 7505{,}5$$

Отже, рівняння тренду набуває вигляду:

$$\boxed{\widehat{y_t} = 7505{,}5 + 815{,}6t}$$

Це означає, що щорічний середній приріст чистого прибутку становить близько 816 тис. грн.

Етап 3. Теоретичні значення тренду та прогноз

Розрахуємо згладжені значення та побудуємо прогноз на 2025 та 2026 роки (t = 5; 6)

Прогноз на 2025 та 2026 роки (t = 5; 6)

T	Рік	Фактичний чистий прибуток	Теоретичний (трендовий), тис. грн
1	2021	9108	9321
2	2022	8114	9137
3	2023	9637	9952
4	2024	11 319	10768
5	2025 (прогноз)	–	11584
6	2026 (прогноз)	–	12399

Джерело: *розраховано автором на основі власних розрахунків, табл. 2.2, 3.9*

Таким чином:

$$\hat{y}_{2025} = 7505{,}5 + 815{,}6 \cdot 5 = 11584$$

$$\hat{y}_{2026} = 7505{,}5 + 815{,}6 \cdot 6 = 12399$$

Результати аналітичного вирівнювання демонструють стабільну висхідну тенденцію чистого прибутку підприємства. Попри спад у 2022 році (наслідки воєнних подій та ринкових обмежень), модель підтверджує відновлення та прискорення темпів розвитку.

Аналітичний висновок:

- Чистий прибуток має сталу зростаючу тенденцію;
- Середній щорічний приріст прибутку за трендом становить: 815,6 тис. грн;
- У 2025 році очікується прибуток: 11,58 млн грн;
- У 2026 році прогноз: 12,40 млн грн;
- Тенденція відповідає загальній позитивній динаміці підприємства та відображає зростання ефективності діяльності.

У третьому розділі було проведено комплексну розробку практичних рекомендацій щодо вдосконалення аналітичної системи управління підприємства ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"». На основі аналізу виявлених проблем, а також враховуючи потенціал компанії та сучасні тенденції бізнес-аналітики, запропоновано ряд стратегічних та операційних змін.

Основні висновки:

- Аналітика повинна стати ключовим елементом системи прийняття рішень, що передбачає перехід від фрагментованої, ручної моделі до централізованої, автоматизованої платформи.
- Інтеграція сучасних BI-інструментів (Power BI, SQL, ETL) дозволяє скоротити час на обробку даних, знизити кількість помилок і підвищити точність прогнозів.
- Формування єдиного сховища даних та впровадження аналітичної політики підприємства дозволить забезпечити прозорість та достовірність інформації.
- Моделювання управлінських рішень на основі сценаріїв та what-if аналізу сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування.

- Розвиток аналітичної культури серед персоналу через тренінги, менторство та онлайн-курси є критично важливим фактором успішної трансформації.

Рекомендації:

- Запровадити централізовану аналітичну платформу на основі Power BI, яка інтегрує всі джерела даних підприємства та забезпечує візуалізацію KPI в реальному часі.
- Провести комплексну оцінку аналітичних навичок персоналу, розробити програму навчання з подальшим впровадженням системи внутрішнього наставництва.
- Розробити й затвердити внутрішню аналітичну політику, яка регламентує принципи збору, обробки і використання даних.
- Створити аналітичний центр (функціональний або віртуальний), який буде координувати всі аналітичні процеси та забезпечувати якісну підтримку менеджменту.
- Здійснити поетапне впровадження нової аналітичної моделі, починаючи з пілотного запуску в фінансовому відділі та подальшим масштабуванням на інші підрозділи.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"» перейти до прогнозного стилю управління, підвищити операційну ефективність та зміцнити конкурентні позиції на ринку фінансових послуг.

Висновки до розділу

У процесі дослідження визначено стратегічні напрями вдосконалення системи бізнес-аналітики на підприємстві ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"». Запропоновано технічні, організаційні та кадрові рішення для формування гнучкої, автоматизованої та інтегрованої моделі прийняття управлінських рішень.

Проведено порівняльний аналіз традиційної та оптимізованої моделей управління, на основі якого обґрунтовано доцільність переходу до data-driven management.

Сформовано план поетапного впровадження нової аналітичної системи, яка включає BI-платформи, централізоване сховище даних, KPI-дешборди, механізми what-if аналізу та систему внутрішньої аналітичної політики. Особливу увагу приділено розвитку аналітичної культури серед персоналу: від оцінки компетенцій до побудови системи менторства та навчання.

Прогнозування на основі трендового аналізу підтвердило позитивну динаміку фінансових показників підприємства, а моделювання управлінських сценаріїв продемонструвало ефективність прийняття рішень на основі кількісної аналітики. Реалізація запропонованих заходів дозволить компанії не лише підвищити операційну ефективність, але й забезпечити стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У роботі було здійснено комплексне дослідження ролі та реалізації бізнес-аналітики як інструменту прийняття управлінських рішень на прикладі фінансової компанії ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"». У процесі роботи було проаналізовано теоретичні основи бізнес-аналітики, організаційну структуру компанії, поточну систему прийняття рішень, а також побудовано модель оптимізованої аналітичної системи та запропоновано шляхи її вдосконалення. На основі цього можна зробити такі узагальнені висновки.

Сучасні умови розвитку фінансового ринку, зростаюча конкуренція, мінливість економічної кон’юнктури, підвищені вимоги до прозорості й контролю роблять бізнес-аналітику критично важливою для прийняття обґрунтованих рішень.

Аналітична культура – це не лише наявність IT-інструментів, а цілісний підхід: від збору і обробки даних до аналізу, прогнозування та ухвалення рішень. Без формування такої культури навіть сучасні BI-системи мають обмежену ефективність.

Теоретичний аналіз показав, що бізнес-аналітика включає технічний, організаційний і культурний аспекти. Успіх залежить від збалансованого поєднання цих трьох компонентів.

У компанії «БІЗНЕС-ПАРТНЕР» є реальна база для побудови аналітичної системи: існує організаційна структура, підрозділи, відповідальні за фінанси, ризики, облік; частково використовується звітність; є кадровий потенціал.

Проте система прийняття рішень на сьогодні має суттєві обмеження: фрагментарність даних, часткова автоматизація, відсутність єдиного сховища, неоднорідність форм звітності, і часто – мінімальна аналітична інтерпретація результатів.

Ці недоліки знижують оперативність реакції, підвищують ризики помилкових рішень, ускладнюють прогнозування та стратегічне планування.

Запропонована в роботі оптимізована модель управління передбачає централізацію даних, застосування BI-інструментів, формалізацію процесів аналізу, побудову KPI-систем, сценарне моделювання та інтеграцію аналітичної служби на всі рівні управління.

Практичні переваги такої моделі проявляються у скороченні часу підготовки звітів, підвищенні достовірності даних, можливості оперативного моніторингу бізнес-показників, швидкому реагуванню на зміни, зниженні ризиків, підвищенні ефективності прийнятих рішень.

Запровадження такої системи створює основу для переходу від реактивного та інтуїтивного управління до data-driven decision making, що забезпечує конкурентну стійкість, прозорість, контроль і стратегічну гнучкість.

Формування аналітичної культури потребує системної роботи – зміни в організаційній структурі, навчання персоналу, зміни процедур, дисципліни, стандартизації.

Важливо забезпечити якість первинних даних, їх уніфікацію, інтеграцію – тільки так аналітичні висновки будуть достовірними та корисними.

Керівництво має підтримати зміни: як ресурсами (IT-інфраструктура, навчання), так і корпоративною політикою, що стимулює використання аналітики.

Необхідно регулярне оновлення моделі – адаптація до змін ринку, регуляторних вимог, нових бізнес-завдань, що передбачає постійне вдосконалення аналітичної системи.

На основі дослідження можна рекомендувати «БІЗНЕС-ПАРТНЕР»:

Створити єдине централізоване сховище даних (Data Warehouse), щоб забезпечити цілісність, консистентність та доступність даних для аналітики.

Впровадити BI-платформу (наприклад, Power BI або аналогічну) як основний інструмент для формування дашбордів, звітів, сценаріїв, KPI і підтримки прийняття рішень.

Розробити та затвердити внутрішню аналітичну політику – з чіткими правилами збору, обробки, збереження й використання даних, регламентами оновлення, стандартами звітності.

Створити або виділити аналітичний підрозділ/групу – спеціалістів, відповідальних за збір, обробку, аналіз, прогнозування та підтримку рішень.

Організувати навчання персоналу, підвищити аналітичну компетентність, цифрову грамотність, роботу з BI-інструментами, інтерпретацію показників, моделювання сценаріїв.

Запровадити систему KPI та моніторингу з автоматичним оновленням даних – для контролю, оцінки ефективності, оперативного реагування.

Застосовувати сценарне моделювання (what-if, прогнозування, оптимізація) в стратегічному і операційному управлінні – це дозволить оцінювати ризики, планувати розвиток, адаптувати бізнес до змін.

Результати проведеного дослідження демонструють, що бізнес-аналітика – це не просто інструмент для створення звітів, а фундаментальна складова сучасного управління, яка надає організації здатність до стратегічного планування, ризик-менеджменту, оперативного управління та підвищення ефективності. Для фінансових компаній – таких як «БІЗНЕС-ПАРТНЕР» – впровадження системи на основі бізнес-аналітики є конкурентною перевагою, можливістю адаптуватися до мінливих умов, знижувати ризики і підвищувати якість управління.

Усі запропоновані заходи — від централізації даних до навчання персоналу – формують цілісний підхід до побудови аналітичної організації. Якщо керівництво та команда компанії візьмуть на себе ці зобов'язання, вони зможуть побудувати систему управління, яка працює не на інтуїції, а на даних – стабільно, ефективно, прогнозовано.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давенпорт Т. Competing on Analytics: The New Science of Winning / T. Davenport, Дж. Гаррис. – Harvard Business Press, 2007. – 234 с.

2. Провост Ф., Фосетт Т. Data Science for Business: What You Need to Know About Data Mining and Data-Analytic Thinking. – O'Reilly Media, 2013. – 384 p.

3. Лаудон К., Лаудон Д. Менеджмент информационных систем: управление в цифровую эпоху / К. Лаудон, Д. Лаудон. – М.: Вильямс, 2020. – 624 с.

4. Шмуэли Г., Брюс П. Data Mining for Business Intelligence / Г. Шмуэли, П. Брюс. – Wiley, 2016. – 312 p.

5. Турбан Е., Поллард К., Вуд Г. Information Technology for Management. – Wiley, 2021. – 560 p.

6. Bakhshandeh A., Sheikhahmadi A. Business Intelligence Capabilities and Firm Performance // Journal of Intelligence Studies. – 2022. – Vol. 14(2). – P. 45–60.

7. Радченко А. В. Методи бізнес-аналітики та їх застосування у фінансовому секторі // Український журнал фінансів. – 2023. – № 2. – С. 41–48.

8. Чумаченко І. І. Бізнес-аналітика в системі управління підприємством // Бізнес-Інформ. – 2021. – № 12. – С. 104–110.

9. Мазаракі А. А. Управління розвитком підприємств у цифровій економіці. – К. : НАУ, 2021. – 248 с.

10. Квасницька Р. С. Інформаційні системи і технології в обліку та аналізі. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 352 с.

11. Статут ТОВ «ФК «БІЗНЕС-ПАРТНЕР». – 2024. – 40 с.

12. Авторське дослідження на базі ТОВ «ФК «БІЗНЕС-ПАРТНЕР». – 2025.

13. Єдиний державний вебпортал відкритих даних України. – Режим доступу: https://data.gov.ua – Дата звернення: 18.11.2025.

14. Аналітична система YouControl. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua – Дата звернення: 18.11.2025.

15. Gartner. Creating a Data-Driven Culture. – 2021. – Режим доступу: https://www.gartner.com

16. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. – 2016. – Режим доступу: https://www.mckinsey.com

17. ISO 690:2010 – Information and documentation – Guidelines for bibliographic references and citations to information resources.

18. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. – [Чинний від 01.07.2016]. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 16 с.

19. Tahamtan I., Bornmann L. Core Elements in the Process of Citing Publications: A Conceptual Overview of the Literature. – 2017. – Режим доступу: https://arxiv.org/abs/1707.02283

20. Гусєв К. В. Системи підтримки прийняття рішень у бізнес-аналітиці // Економічні науки. Серія: Економіка та управління. – 2022. – № 9. – С. 56–61.

21. Іванова Н. О. Роль інструментів Business Intelligence в управлінні підприємством // Бізнес Інформ. – 2020. – № 3. – С. 45–50.

22. Попов С. М. Моделювання бізнес-процесів у системах BI // Сучасні інформаційні технології в економіці. – 2021. – № 1(33). – С. 70–75.

23. Гладун З. С., Стефанишин І. М. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управлінських рішень // Інформаційні системи і технології. – 2023. – № 2. – С. 99–105.

24. Міщенко В. В. Застосування математичних методів в аналізі фінансових рішень // Фінанси, облік і аудит. – 2023. – № 6. – С. 88–93.

25. Національний банк України. Ліцензування фінансових компаній – Режим доступу: https://bank.gov.ua

26. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. (2023). Моделювання управлінських рішень щодо реалізації безпекового адаптивного механізму збалансування фінансових

ресурсів інноваційно-орієнтованого підприємства в конкурентних умовах економіки знань. Інвестиції: практика та досвід, № 8, 2023, с. 97–102.

27. Ладур А., Твердохліб І. (2020). Моніторинг стану банківського сектору економіки України за допомогою систем контент-аналізу. Вісник Львівського університету. Серія економічна, вип. 58, 2020, с. 80–98.

28. Воронкова В. Г., Бєлоусов В. В., Колюх В. П. (2024). Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами та організаціями в умовах цифрової трансформації. Цифрова економіка та економічна безпека, № 5(14), 2024, с. 8–15.

29. Канигін С. М. (2024). Великі дані в управлінні фінансами підприємства. Економіка, управління та адміністрування, № 3(109), 2024, с. 97–104.

30. Chatterjee S., Chaudhuri R., Gupta S., Sivarajah U., Bag S. (2023). Assessing the impact of big data analytics on decision-making processes, forecasting, and performance of a firm. Technological Forecasting and Social Change, 196, 122824.

31. Актуальні напрями статистичного аналізу економічного розвитку на макро- та мезорівнях: Монографія // За заг. ред. к.е.н., доцента Ю.О. Ольвінської. Обухів: ФОП Гуляєва В.М.. 2025. 304 с.

32. Милашко О.Г. Моделювання оптимальних пропорцій розподілу доходів нефінансових корпорацій. Науковий вісник ОНЕУ. № 8(297). 2022. С. 17-24 - Режим доступу: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/297/pdf/%D0%9D%D0%92%208(297)%202022.pdf#page=17

33. Милашко О.Г. Статистичне оцінювання формування і руху доходів нефінансових корпорацій. Зб. наук. праць «Науковий вісник Одеського національного економічного університету». ОНЕУ. № 9 (310). 2023. С. 31-36 – Режим доступу: http://n-

visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/310/pdf/NV_ONEU_9_2023%20(on-line).pdf#page=31

34. Милашко О. Г. Трансформація структури ВВП України в умовах війни. Науковий вісник ОНЕУ. 2024. № 10 (323). С. 14-22 – Режим доступу: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19074/1/14-22.pdf

35. Милашко О.Г. Сучасні тенденції макроекономічних процесів в Україні за даними системи національних рахунків. Економіка та суспільство. 2025. № 74 – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6013

36. Szukits Á., Móricz P. (2024). Towards data-driven decision making: the role of analytical culture and centralization efforts. Review of Managerial Science, 18(10), 2849–2887.

37. Єдиний державний вебпортал відкритих даних (OpenData) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://data.gov.ua/

38. Милашко О.Г., Богданова Р.В. Аналітичне моделювання процесу ухвалення управлінських рішень у фінансових компаніях. Ефективна економіка. № 12. 2025.

39. Богданова Р. Бізнес-аналітика як інструмент прийняття ефективних управлінських рішень /Аналітика в епоху цифрових трансформацій: виклики, можливості, та перспективи. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Одеса, 12 грудня 2025 р.). Одеса: Одеський національний економічний університет, 2025.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні дані про підприємство

Показник	Дані
Повне найменування	ТОВ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ „БІЗНЕС-ПАРТНЕР“»
Заснування підприємства	25.10.2019
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Код ЄДРПОУ	43310379
Основний вид діяльності	64.99 Надання інших фінансових послуг
Адреса	Україна, місто Київ, провулок Киянівський, будинок 3-7 офіс 114
Директор	Кривонос Альона В'ячеславівна
Статутний капітал	20 500 000 ₴
E-mail	fc.bpartner@gmail.com

ДОДАТОК Б

Основні економічні показники ТОВ «ФК "БІЗНЕС-ПАРТНЕР"»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди				Динаміка показників %	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	20184	18235	22579	26308	1,303	1,165
2. Виробнича собівартість, тис. грн	6891	6421	7153	8150	1,183	1,139
3. Валовий прибуток, тис. грн	13383	11851	15492	18314	1,368	1,182
4. Адміністративні витрати, тис. грн	2136	2150	2241	2567	1,202	1,145
5. Витрати на збут, тис. грн	1256	1270	1309	1520	1,210	1,161
6. Інші операційні витрати, тис. грн	3472	3214	3607	4640	1,336	1,286
7. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	9134	8175	9630	11370	1,245	1,181
8. Прибуток до оподаткування, тис. грн	9917	8605	10572	12334	1,244	1,167
9. Чистий прибуток, тис. грн	9108	8114	9637	11319	1,243	1,175
10. Необоротні активи, тис. грн	5301	5514	5506	6401	1,208	1,163
11. Оборотні активи, тис. грн	16206	15092	17570	20490	1,264	1,166
12. Запаси, тис. грн	0	0	0	0	0	0
13. Дебіторська заборгованість, тис. грн	3750	3550	4163	4518	1,205	1,085
14. Грошові кошти, тис. грн	12800	11570	13538	15591	1,218	1,152
15. Власний капітал, тис. грн	21507	20506	22192	24064	1,119	1,084
16. Довгострокові зобов’язання, тис. грн	2105	2017	2210	2500	1,188	1,131
17. Поточні зобов’язання, тис. грн	3150	3000	3312	3641	1,156	1,099
18. Валюта балансу, тис. грн	24607	22158	25017	28086	1,141	1,123
19. Рентабельність виготовленої продукції, %	16	14.5	15.3	16.6	1.037	1.085
20. Рентабельність активів, %	40.8	36.8	38.4	40.4	0.99	1.052
21. Рентабельність власного капіталу, %	45.8	39.5	43.6	47.1	1.028	1.080
22. Рентабельність сукупного капіталу, %	35.9	32.4	34.3	36.5	1.016	1.064
23. Повна собівартість продукції, тис. грн	6817	6424	7136	8149	1.195	1.142
А) Матеріальні витрати	0.0	0.0	0.0	0.0	0	0
Б) Витрати на оплату праці, тис. грн	2927	2542	2839	3242	1,108	1,142
В) Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	923	809	910	1013	1,098	1,113
Г) Амортизація, тис. грн	1150	1016	1102	1208	1,050	1,096
Д) Інші операційні витрати (склад), тис. грн	2355	2117	2310	2604	1,106	1,127
24. Коефіцієнт поточної ліквідності	5.6	5.00	5.30	5.60	1.000	1.056
25. Коефіцієнт термінової ліквідності	4.3	3.80	4.10	4.40	1.023	1.073
26. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,9	3.50	3.70	4.00	1.025	1.081
27. Робочий капітал, тис. грн	13564	12097	14280	16449	1.212	1.15
28. Коефіцієнт фінансової стійкості	0.95	0.87	0.87	0.87	0.915	1.000
29. Коефіцієнт власного капіталу	0.98	0.93	0.92	0.91	0.928	0.990
30. Коефіцієнт оборотності активів	0.93	0.83	0.90	0.94	1.010	1.044

ДОДАТОК В

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
РІШЕННЯМ УЧАСНИКА
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «БІЗНЕС-ПАРТНЕР»
№ 04/11-24-1 від 04 листопада 2024 року

С Т А Т У Т

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «БІЗНЕС-ПАРТНЕР»

Ідентифікаційний код юридичної особи: 43310379

(нова редакція)

м. Київ – 2024 р.

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «БІЗНЕС-ПАРТНЕР» (далі по тексту – «Товариство») створене юридичною особою згідно з Законами України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки», «Про фінансові послуги та фінансові компанії», «Про недержавне пенсійне забезпечення», «Про зовнішньоекономічну діяльність», іншими законодавчими актами України.

1.2. **Найменування Товариства:**

Повне найменування Товариства:

Українською мовою: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «БІЗНЕС-ПАРТНЕР»

Скорочене найменування Товариства:

Українською мовою: ТОВ «ФК «БІЗНЕС-ПАРТНЕР»

Повне найменування Товариства:

Іноземною мовою: LIMITED LIABILITY COMPANY "FINANCIAL COMPANY "BUSINESS PARTNER"

Скорочене найменування Товариства:

Іноземною мовою: LLC "FC "BUSINESS PARTNER"

2. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ТОВАРИСТВА

2.1. Товариство є юридичною особою за законодавством України.

Товариство набуває прав юридичної особи з дати його державної реєстрації.

2.2. Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України та цим Статутом.

2.3. Товариство може від свого імені укладати угоди (договори, контракти), набувати майнових і особистих немайнових прав, нести обов'язки, пов'язані з його діяльністю, виступати позивачем та відповідачем у суді, господарському суді та третейському суді.

2.4. Товариство має самостійний баланс, поточні рахунки в національній та іноземній валюті в установах банків, може мати печатки, штампи, фірмовий бланк, емблему, логотип та інші реквізити.

2.5. Товариство має право створювати на території України та за її межами філії, представництва та дочірні підприємства, бути засновником і акціонером (Учасником) акціонерних та інших господарських товариств, громадських об'єднань, вступати в об'єднання підприємств, створювати спільні підприємства з іноземними суб'єктами господарської діяльності, брати участь в діяльності міжнародних організацій згідно з чинним законодавством України.

2.6. Створені Товариством дочірні підприємства, філії та представництва можуть наділятися основними фондами та оборотними коштами, які є власністю Товариства. Керівництво їх діяльністю здійснюється особами, що призначаються Загальними зборами Учасників.

2.7. Філії та представництва діють на підставі положень про них, дочірні підприємства діють на підставі статутів. Положення про філії та представництва, статути дочірніх підприємств затверджуються Загальними зборами Учасників. Керівники філій та представництв діють на підставі довіреності, що видається Товариством.

Філії та представництва не є юридичними особами і діють від імені Товариства.

Дочірні підприємства є юридичними особами.

Дочірні підприємства Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства, як і Товариство не відповідає за зобов'язаннями дочірніх підприємств.

2.8. Товариство володіє, користується та розпоряджається майном, що відповідно до законів України, цього Статуту та укладених угод належить йому на праві власності, на свій розсуд, вчиняючи щодо нього будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству та Статуту Товариства.

2.9. Учасники несуть відповідальність у межах їх вкладів, відповідають за зобов'язаннями Товариства не внесеною частиною вкладу в разі ліквідації, звернення стягнення на майно Товариства відповідно до чинного законодавства.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями Держави, Держава не відповідає за зобов'язаннями Товариства.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями всім своїм майном, на яке відповідно до чинного законодавства може бути звернено стягнення, а у випадках прямо передбачених законами України додатковими внесками засновників.

3. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

3.1. **Метою діяльності Товариства** є отримання прибутку від надання фінансових послуг, визначених чинним законодавством України.

3.2. **Предметом діяльності Товариства є:**

- Надання коштів та банківських металів у кредит;
- Факторинг;
- Фінансовий лізинг;

3.3. Товариство має право здійснювати лише ті види діяльності, які не заборонені чинним законодавством України.

3.4. Товариство набуває статусу фінансової установи після внесення про неї запису до відповідного державного реєстру.

4. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

4.1. Товариство здійснює свою господарську діяльність на принципах повного госпрозрахунку, самоокупності і самофінансування.

4.2. Товариство самостійно визначає перспективи розвитку, планує і здійснює свою господарську діяльність виходячи з попиту на роботи, що ним виконуються, послуги, що надаються, а також необхідності забезпечення господарського та соціального розвитку Товариства, підвищення доходів.

Основою планів є цивільно-правові договори, в тому числі зовнішньоекономічні контракти.

4.3. Матеріально-технічне забезпечення Товариства здійснюється через систему прямих угод або через біржу та інші організації.

4.4. Товариство може самостійно продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду чи тимчасове безоплатне користування юридичним особам і громадянам належні йому будинки, споруди, приміщення, земельні ділянки, транспортні засоби, засоби виробництва та інші матеріальні цінності, об'єкти інтелектуальної власності, відчужувати їх іншими способами, якщо це не суперечить чинному законодавству України та цьому Статуту.

Товариство має право залучати вільні кредитні ресурси банків, інших кредитно-фінансових установ, кредиторів, у тому числі іноземних, надавати іншим суб'єктам господарської діяльності, неприбутковим організаціям та громадянам безвідплатну фінансову допомогу, а також надавати своїм працівникам строкові безвідсоткові позики.

4.5. Товариство в передбаченому законодавством порядку може придбавати об'єкти державної власності (їх частки) в процесі приватизації шляхом участі в аукціонах, некомерційних та комерційних конкурсах тощо.

4.6. Товариство виконує роботи і надає послуги підприємствам, організаціям, установам та громадянам за договірними цінами або за цінами і тарифами, що встановлюються згідно з чинним законодавством України. В розрахунках із зарубіжними партнерами застосовуються контрактні ціни, що можуть формуватися відповідно до умов і цін світового ринку на аналогічні роботи і послуги.

4.7. Товариство випускає, реалізує та купує цінні папери відповідно до законодавства України.

4.8. Товариство для виконання своїх завдань може направляти у відрядження по території України та за кордон працівників Товариства.

4.9. Товариство є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності.

5. ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА

5.1. Учасниками Товариства можуть бути фізичні та/або юридичні особи.

5.2. Учасники мають право:

а) брати участь в управлінні Товариством у порядку, передбаченому чинним законодавством України та установчими документами Товариства;

б) брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);

в) вийти у встановленому порядку з Товариства;

г) отримувати інформацію про господарську діяльність Товариства;

д) отримати у разі ліквідації Товариства частину майна, що залишилася після розрахунків з кредиторами, або його вартість.

На вимогу Учасника Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про його діяльність, протоколи зборів та інші документи. Учасники можуть мати також інші права, передбачені законодавством і установчими документами Товариства.

5.3. Учасники зобов'язані:

а) дотримуватись установчих документів Товариства і виконувати рішення Загальних зборів та інших органів управління Товариства;

б) виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі і пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами;

в) не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;

г) нести інші обов'язки, якщо це передбачено чинним законодавством України та установчими документами Товариства.

5.4. Кількість Учасників Товариства не обмежена. Прийняття до складу Учасників Товариства здійснюється за згодою Учасників товариства.

5.5. Вихід Учасника з Товариства.

5.5.1. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить менше 50 відсотків, може вийти з Товариства у будь-який час без згоди інших Учасників.

5.5.2. Учасник Товариства, частка якого у статутному капіталі Товариства становить 50 або більше відсотків, може вийти з Товариства без згоди інших Учасників.

5.5.3. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з Товариства може бути прийнято протягом одного місяця з дня подання Учасником заяви про вихід з Товариства.

5.5.4. Якщо для виходу Учасника необхідна згода інших Учасників Товариства, він може вийти з Товариства протягом одного місяця з дня надання такої згоди останнім Учасником, якщо менший строк не визначений такою згодою.

5.5.5. Учасник вважається таким, що вийшов з Товариства, з дня державної реєстрації його виходу.

5.6. Не пізніше 30 днів з дня, коли Товариство дізналося чи мало дізнатися про вихід Учасника, воно зобов'язане повідомити такому колишньому Учаснику вартість його частки, надати обґрунтований розрахунок та копії документів, необхідних для розрахунку. Вартість частки Учасника визначається станом на день, що передував дню подання Учасником відповідної заяви.

5.6.1. Товариство зобов'язане протягом одного року з дня, коли воно дізналося чи мало дізнатися про вихід Учасника, виплатити такому колишньому Учаснику вартість його частки.

5.6.2. Вартість частки Учасника визначається виходячи з ринкової вартості сукупності всіх часток Учасників Товариства пропорційно до розміру частки такого Учасника.

5.6.3. За погодженням Учасника Товариства, який вийшов, та Товариства зобов'язання зі сплати грошових коштів може бути замінено зобов'язанням із передачі іншого майна.

5.6.4. Товариство виплачує Учаснику, який вийшов з Товариства, вартість його частки або передає майно лише пропорційно до розміру оплаченої частини частки такого Учасника.

5.6.5. Товариство зобов'язане надавати Учаснику, який вийшов з Товариства, доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості його частки.

5.7. В разі прийняття Загальними зборами Учасників рішення про виключення Учасника з Товариства, не пізніше 30 днів з дня прийняття Загальними зборами Учасників такого рішення Товариство зобов'язане повідомити колишньому Учаснику (його спадкоємцю, правонаступнику) вартість його частки. Вартість частки визначається станом на день, що передував дню прийняття Загальними зборами Учасників рішення про виключення Учасника з Товариства.

5.8. Учасник Товариства має право передати свою частку в статутному фонді Товариства третім особам. При переході частки до третьої особи, до неї одночасно переходять всі права та обов'язки, які належать Учаснику, який її уступив.

5.9. Учасник Товариства має переважне право на придбання частки (частини частки) іншого Учасника Товариства, що продається третій особі. Якщо кілька Учасників Товариства скористаються своїм переважним правом, вони придбавають частку (частину частки) пропорційно до розміру належних їм часток у статутному капіталі Товариства. Учасник Товариства, який має намір продати свою частку (частину частки) третій особі, зобов'язаний письмово повідомити про це інших Учасників Товариства та поінформувати про ціну та розмір частки, що відчужується, інші умови такого продажу.

5.10. Якщо жоден з Учасників Товариства протягом 30 днів з дати отримання повідомлення про намір Учасника продати частку (частину частки) не повідомив письмово Учасника, який продає частку (частину частки), про намір скористатися своїм переважним правом, вважається, що такий Учасник Товариства надав свою згоду на 31 день з дати отримання повідомлення, і така частка (частина частки) може бути відчужена третій особі на умовах, які були повідомлені Учасникам Товариства.

5.11. У разі смерті або припинення Учасника Товариства його частка переходить до його спадкоємця чи правонаступника без згоди Учасників Товариства.

5.12. У разі смерті, оголошення судом безвісно відсутнім або померлим Учасника – фізичної особи чи припинення Учасника – юридичної особи, частка якого у статутному капіталі Товариства становить

менше 50 відсотків, та якщо протягом року з дня закінчення строку для прийняття спадщини, встановленого законодавством, спадкоємці (правонаступники) такого Учасника не подали заяву про вступ до Товариства відповідно до закону, Товариство може виключити Учасника з Товариства. Таке рішення приймається без врахування голосів Учасника, який виключається. Якщо частка такого Учасника у статутному капіталі Товариства становить 50 відсотків або більше, Товариство може приймати рішення, пов'язані з ліквідацією Товариства, без врахування голосів цього Учасника.

5.13. Частка Учасника Товариства може бути відчужена до повної її сплати лише у тій частині, в якій її уже сплачено.

5.14. Товариство має право придбавати частки у власному статутному капіталі без його зменшення на розмір такої частки лише за умови, що на день такого придбання Товариство сформує резервний капітал у розмірі ціни придбання викупленої частки, який не може використовуватися для здійснення виплат на користь Учасників такого Товариства.

5.14.1. Відплатний договір про набуття Товариством частки у власному статутному капіталі укладається лише за одностайним рішенням Загальних зборів Учасників, у яких взяли участь всі Учасники Товариства.

5.14.2. Частки, що належать Товариству, не враховуються при визначенні результатів голосування на Загальних зборах Учасників при розподілі прибутку Товариства, а також при розподілі майна Товариства у разі його ліквідації.

5.14.3. У разі придбання частки (її частини) Учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим Учасникам або третім особам протягом 10 років з моменту набуття такої частки (частини частки) та в порядку, встановленому законом, або зменшити свій статутний капітал.

5.14.4. Вступ до Товариства нових Учасників відбувається в порядку, передбаченому чинним законодавством України.

6. СТАТУТНИЙ КАПІТАЛ ТОВАРИСТВА

6.1. Для створення та діяльності Товариства за рахунок вкладів Учасників утворюється статутний капітал.

6.2. Розмір статутного капіталу Товариства складається з номінальної вартості часток його Учасників, виражених у національній валюті України. Облік часток Товариства в обліковій системі часток Товариств з обмеженою відповідальністю не ведеться.

6.3. Вкладом до статутного капіталу Товариства можуть бути гроші, цінні папери, інші речі або майнові чи інші відчужувані права, що мають грошову оцінку.

6.4. Кожен Учасник Товариства повинен повністю внести свій вклад протягом шести місяців з дати державної реєстрації Товариства.

6.5. Якщо Учасник прострочив внесення вкладу чи його частини, виконавчий орган Товариства має надіслати йому письмове попередження про прострочення. Попередження має містити інформацію про невнесений своєчасно вклад чи його частину та додатковий строк, наданий для погашення заборгованості. Додатковий строк, наданий для погашення заборгованості, встановлюється виконавчим органом Товариства але не може перевищувати 30 днів.

Якщо Учасник Товариства не вніс вклад для погашення заборгованості протягом наданого додаткового строку, виконавчий орган Товариства має скликати Загальні збори Учасників, які можуть прийняти одне з таких рішень:

1) про виключення Учасника Товариства, який має заборгованість із внесення вкладу;

2) про зменшення статутного капіталу Товариства на розмір неоплаченої частини частки Учасника Товариства;

3) про перерозподіл неоплаченої частки (частини частки) між іншими Учасниками Товариства без зміни розміру статутного капіталу Товариства та сплату такої заборгованості відповідними Учасниками;

4) про ліквідацію Товариства.

6.6. Збільшення статутного капіталу Товариства допускається лише після внесення всіма Учасниками Товариства своїх вкладів у повному обсязі.

6.7. При збільшенні статутного капіталу за рахунок додаткових вкладів номінальна вартість частки Учасника Товариства може бути збільшена на суму, що дорівнює або менша за вартість додаткового вкладу такого Учасника.

6.8. Учасники Товариства можуть збільшити статутний капітал Товариства без додаткових вкладів за рахунок нерозподіленого прибутку Товариства.

6.9. У разі збільшення статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку Товариства без залучення додаткових вкладів склад Учасників Товариства та співвідношення розмірів їхніх часток у статутному капіталі не змінюються.

6.10. Учасники Товариства можуть збільшити статутний капітал Товариства за рахунок додаткових вкладів Учасників та/або третіх осіб за рішенням Загальних зборів Учасників.

6.11. Кожний Учасник має переважне право зробити додатковий вклад у межах суми збільшення статутного капіталу пропорційно до його частки у статутному капіталі. Треті особи та Учасники Товариства можуть зробити додаткові вклади після реалізації кожним Учасником свого переважного права або відмови від реалізації такого права в межах різниці між сумою збільшення статутного капіталу та сумою внесених Учасниками додаткових вкладів, лише якщо це передбачено рішенням Загальних зборів Учасників про залучення додаткових вкладів.

6.12. У рішенні Загальних зборів Учасників Товариства про залучення додаткових вкладів визначаються загальна сума збільшення статутного капіталу Товариства, коефіцієнт відношення суми збільшення до розміру частки кожного Учасника у статутному капіталі та запланований розмір статутного капіталу.

6.13. Додаткові вклади можуть вноситися у негрошовій формі. У такому разі рішенням Загальних зборів Учасників визначаються Учасники Товариства та/або треті особи, які вносять майно, та його грошова оцінка.

6.14. Учасники товариства можуть вносити додаткові вклади протягом строку, встановленого рішенням Загальних зборів Учасників, але не більше ніж протягом одного року з дня прийняття рішення про залучення додаткових вкладів.

6.15. Треті особи та Учасники Товариства можуть вносити додаткові вклади протягом шести місяців після спливу строку для внесення додаткових вкладів Учасниками, які мають намір реалізувати своє переважне право, якщо рішенням Загальних зборів Учасників про залучення додаткових вкладів не встановлено менший строк.

6.16. Одностайним рішенням Загальних зборів Учасників, в яких взяли участь всі Учасники Товариства, можуть встановлюватися інші строки для внесення додаткових вкладів, може встановлюватися можливість Учасників вносити додаткові вклади без дотримання пропорцій їхніх часток у статутному капіталі або право лише певних Учасників вносити додаткові вклади, а також може бути виключений етап внесення додаткових вкладів лише тими Учасниками Товариства, які мають переважне право.

6.17. З Учасником Товариства та/або третьою особою може бути укладено договір про внесення додаткового вкладу, за яким такий Учасник та/або третя особа зобов'язується зробити додатковий вклад у грошовій чи негрошовій формі, а Товариство – збільшити розмір його частки у статутному капіталі чи прийняти до Товариства з відповідною часткою у статутному капіталі.

6.18. Протягом одного місяця з дати спливу строку для внесення додаткових вкладів, Загальні збори Учасників Товариства приймають рішення про:

1) затвердження результатів внесення додаткових вкладів Учасниками Товариства та/або третіми особами;

2) затвердження розмірів часток Учасників Товариства та їх номінальної вартості з урахуванням фактично внесених ними додаткових вкладів;

3) затвердження збільшеного розміру статутного капіталу Товариства.

6.19. Якщо додаткові вклади не внесені Учасником Товариства та/або третьою особою, з яким (якою) укладено договір про внесення додаткового вкладу, в повному обсязі та своєчасно, такий договір вважається розірваним, якщо рішенням Загальних зборів Учасників не затверджено розмір частки такого Учасника та/або третьої особи виходячи з фактично внесеного ним додаткового вкладу.

6.20. Товариство має право зменшити свій статутний капітал. У разі зменшення номінальної вартості часток усіх Учасників Товариства співвідношення номінальної вартості їхніх часток повинно зберігатися незмінним.

6.21. Після прийняття рішення про зменшення статутного капіталу Товариства його виконавчий орган протягом 10 днів має письмово повідомити кожного кредитора, вимоги якого до Товариства не забезпечені заставою, гарантією чи порукою, про таке рішення. Кредитори протягом 30 днів після отримання повідомлення, можуть звернутися до Товариства з письмовою вимогою про здійснення протягом 30 днів одного з таких заходів за вибором Товариства:

1) забезпечення виконання зобов'язань шляхом укладення договору забезпечення;

2) дострокове припинення або виконання зобов'язань перед кредитором;

3) укладення іншого договору з кредитором.

У разі невиконання Товариством зазначеної вимоги у встановлений строк кредитори мають право вимагати в судовому порядку дострокового припинення або виконання зобов'язань Товариством.

Якщо кредитор не звернувся до Товариства з письмовою вимогою у 30 денний строк, вважається, що він не вимагає від Товариства вчинення додаткових дій щодо виконання зобов'язань перед ним.

6.22. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, яке є власністю Товариства або передано йому в користування, несе Товариство.

6.23. Учасники не можуть використовувати для формування статутного капіталу бюджетні кошти, кошти, одержані в кредит та під заставу.

7. МАЙНО ТОВАРИСТВА

7.1. Товариство є власником:
– майна, переданого йому Учасниками у власність;
– продукції, виробленої Товариством у результаті господарської діяльності;
– одержаних доходів;
– іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

7.2. Майно Товариства складається з основних та оборотних коштів, а також інших цінностей, вартість яких відзначається у самостійному балансі Товариства.

Джерелом формування майна Товариства є:
– грошові та матеріальні внески;
– прибутки, отримані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;
– прибутки від цінних паперів;
– кредити банків та інших кредиторів;
– капітальні вкладення;
– благодійні внески організацій, підприємств та громадян;
– придбання майна інших підприємств, установ, організацій;
– інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

7.3. Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передане йому в користування, несе Товариство.

7.4. Майно Товариства може поповнюватись за рахунок матеріально-технічних та фінансових ресурсів, що надаються Товариству Учасниками, а також за рахунок цільових фондів підтримки підприємців, благодійних та інших внесків і іншими засобами не забороненими законодавством.

7.5. Товариство здійснює володіння, користування та розпорядження майном у відповідності з метою діяльності, передбаченою установчими документами та призначенням майна у порядку, встановленому чинним законодавством.

8. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

8.1. Зовнішньоекономічна діяльність є складовою частиною статутної діяльності Товариства і здійснюється на основі валютної самоокупності та самофінансування.

8.2. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка регулюється чинним законодавством України.

8.3. Товариство здійснює такі види зовнішньоекономічної діяльності:

8.3.1. Імпорт, експорт робіт, послуг для власних потреб та потреб інших осіб.

8.3.2. Створення спільних підприємств з іноземними юридичними та фізичними особами на території України та за кордоном, проведення спільних господарських операцій, спільне володіння майном як на території України, так і за її межами.

8.3.3. Одержання кредитів банків та від своїх закордонних партнерів в іноземній валюті.

8.3.4. Будівництво, придбання у власність, оренда за кордоном необхідного для здійснення своєї діяльності різного роду рухомого та нерухомого майна.

8.3.5. Наукова, науково-технічна, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарської діяльності; навчання та підготовка спеціалістів на комерційній основі за кордоном.

8.3.6. Консалтингові послуги іноземними юридичним та фізичним особам з питань передбачених законодавством.

8.4. Товариство може здійснювати також і інші види зовнішньоекономічної діяльності згідно з переліком статутних видів діяльності, зазначених у статті 2 цього Статуту.

8.5. При здійсненні зовнішньоекономічної діяльності Товариство користується повним обсягом прав суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства.

8.6. Прибуток Товариства в іноземній валюті після сплати податків та усіх обов'язкових відрахувань надходить у повне розпорядження Товариства.

9. УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

9.1. Управління Товариством здійснюють:

- Загальні збори Учасників Товариства;
- Директор Товариства.

9.2. Загальні збори Учасників Товариства.

9.2.1. Вищим органом Товариства є Загальні збори Учасників Товариства. Вони складаються з Учасників Товариства або призначених ними представників. Представники Учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у Загальних зборах Учасників, сповістивши про це інших Учасників. Учасник Товариства вправі передати свої повноваження на Загальних зборах Учасників іншому Учаснику або представникові іншого Учасника.

9.2.2. Кількість голосів кожного з Учасників Товариства на Загальних зборах Учасників визначається пропорційно розміру частки Учасника Товариства у статутному капіталі Товариства.

9.2.3. Загальні збори Учасників можуть приймати рішення з будь-яких питань діяльності Товариства. До компетенції Загальних зборів Учасників належить:

1) визначення основних напрямів діяльності Товариства;

2) внесення змін до Статуту Товариства;

3) зміна розміру статутного капіталу Товариства;

4) затвердження грошової оцінки негрошового вкладу Учасника;

5) перерозподіл часток між Учасниками Товариства;

6) обрання та припинення повноважень наглядової ради Товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради Товариства;

7) обрання одноосібного виконавчого органу Товариства, встановлення розміру винагороди виконавчому органу Товариства;

8) визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу Товариства;

9) створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності;

10) прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) Учасника;

11) затвердження результатів діяльності Товариства за рік або інший період;

12) розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;

13) прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку розподілу між Учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства;

14) створення структурного підрозділу / призначення окремої посадової особи для проведення внутрішнього аудиту (контролю).

15) прийняття рішення щодо обліку або припинення обліку часток Товариства в обліковій системі часток;

16) прийняття інших рішень, віднесених до компетенції Загальних зборів Учасників.

Питання, віднесені до компетенції вищого органу Товариства, не можуть бути віднесені до компетенції інших органів Товариства.

Загальні збори Учасників (Учасник) Товариства мають право обрати (призначити) підписанта Товариства, який включатиметься в Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань як особа, яка може вчиняти дії від імені Товариства, у тому числі підписувати договори, акти, подавати документи для державної реєстрації тощо без обмежень по сумі та предмету договорів, мати право першого підпису фінансово-господарський документів.

9.2.4. Загальні збори Учасників скликаються у випадках, передбачених Статутом Товариства та чинним законодавством України, а також:

1) з ініціативи виконавчого органу Товариства;

2) на вимогу наглядової ради Товариства;

3) на вимогу Учасника або Учасників Товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства.

9.2.5. Річні Загальні збори Учасників скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року. До порядку денного річних Загальних зборів Учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку Товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

9.2.6. Якщо вартість чистих активів Товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган Товариства скликає Загальні збори Учасників, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зниження. До порядку денного таких Загальних зборів Учасників включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану Товариства, про зменшення статутного капіталу Товариства або про ліквідацію Товариства.

9.2.7. У разі порушення обов'язку та визнання Товариства банкрутом до закінчення трирічного строку з дня зниження вартості чистих активів, передбаченого Статутом, члени виконавчого органу солідарно несуть субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями Товариства. Члени виконавчого

органу, які доведуть, що не знали і не мали знати про таке зниження вартості чистих активів Товариства або голосували за рішення про скликання Загальних зборів Учасників у зв'язку із зниженням вартості чистих активів Товариства, звільняються від відповідальності за порушення цього обов'язку.

9.2.8. Вимога про скликання Загальних зборів Учасників подається виконавчому органу Товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. У разі скликання Загальних зборів Учасників з ініціативи Учасників Товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі Товариства, що належать таким Учасникам.

9.2.8.1. Виконавчий орган Товариства повідомляє про відмову в скликанні Загальних зборів Учасникам, які вимагали скликання таких зборів, письмово із зазначенням причин відмови протягом п'яти днів з дати отримання вимоги від таких Учасників Товариства.

9.2.8.2. Разом з питаннями, запропонованими для включення до порядку денного Загальних зборів Учасників особою, яка вимагає скликання таких зборів, виконавчий орган Товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання.

9.2.8.3. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний вчинити всі необхідні дії для скликання Загальних зборів Учасників у строк не пізніше 20 днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів.

9.2.8.4. У разі якщо протягом 10 днів з дня, коли Товариство отримало чи мало отримати вимогу про скликання Загальних зборів, Учасники не отримали повідомлення про скликання Загальних зборів Учасників, особи, які ініціювали їх проведення, можуть скликати Загальні збори Учасників самостійно. У такому випадку обов'язки щодо скликання та підготовки проведення Загальних зборів Учасників, покладаються на Учасників Товариства, які ініціювали Загальні збори Учасників.

9.2.9. Загальні збори Учасників можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених Статутом Товариства щодо порядку скликання Загальних зборів Учасників та щодо повідомлень, якщо в таких Загальних зборах Учасників взяли участь всі Учасники Товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

9.2.10. Порядок скликання Загальних зборів Учасників Товариства:

9.2.10.1. Загальні збори Учасників скликаються виконавчим органом Товариства.

9.2.10.2. Виконавчий орган Товариства скликає Загальні збори Учасників шляхом надсилання повідомлення про це кожному Учаснику Товариства.

9.2.10.3. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний повідомити Учасників Товариства не менше ніж за 30 днів до запланованої дати проведення Загальних зборів Учасників.

9.2.10.4. Повідомлення про проведення Загальних зборів Учасників Товариства, надсилається поштовим відправленням з описом вкладення.

9.2.10.5. У повідомленні про Загальні збори Учасників зазначаються дата, час, місце проведення, порядок денний. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до Статуту Товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін.

9.2.10.6. Виконавчий орган Товариства приймає рішення про включення запропонованих питань до порядку денного Загальних зборів Учасників.

9.2.10.7. Пропозиції Учасника або Учасників Товариства, які в сукупності володіють 5 або більше відсотками статутного капіталу Товариства, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного Загальних зборів Учасників. У такому разі таке питання вважається автоматично включеним до порядку денного Загальних зборів Учасників.

9.2.10.8. Після надсилання повідомлення, забороняється внесення змін до порядку денного Загальних зборів Учасників, крім включення нових питань Учасника або Учасників Товариства, які в сукупності володіють 5 або більше відсотками статутного капіталу Товариства.

9.2.10.9. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний повідомити Учасників Товариства про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 10 днів до запланованої дати Загальних зборів Учасників.

9.2.10.10. До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх Учасників Товариства.

9.2.10.11. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний надати Учасникам Товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на Загальних зборах Учасників. Виконавчий орган Товариства забезпечує належні умови для ознайомлення з такими документами та інформацією за місцезнаходженням Товариства у робочий час.

9.2.11. Проведення Загальних зборів Учасників:

9.2.11.1. Загальні збори Учасників проводяться в порядку, встановленому Статутом Товариства.

9.2.11.2. Учасники Товариства беруть участь у Загальних зборах Учасників особисто або через своїх представників.

9.2.11.3. Загальні збори Учасників передбачають спільну присутність Учасників Товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися у режимі відеоконференції, що дозволяє бачити та чути всіх Учасників Загальних зборів Учасників одночасно.

9.2.11.4. На Загальних зборах Учасників, що проводитися у режимі відеоконференції, ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг Загальних зборів Учасників та прийняті рішення. Протокол підписує голова Загальних зборів Учасників або інша уповноважена зборами особа. Кожен Учасник Товариства, який взяв участь у Загальних зборах Учасників, може підписати протокол.

9.2.11.5. Рішення з питань, не включених до порядку денного загальних зборів Учасників, приймається лише за умови, що у них беруть участь всі Учасники Товариства, які одностайно надали згоду на розгляд таких питань. Повноваження представника за довіреністю щодо надання такої згоди мають бути спеціально обумовлені довіреністю.

9.2.11.6. Усі витрати на підготовку та проведення Загальних зборів Учасників несе Товариство. Якщо Загальні збори Учасників ініційовані Учасником Товариства, витрати на підготовку та проведення таких Загальних зборів Учасників несе Учасник Товариства, який ініціює їх проведення, якщо інше рішення не прийнято Загальними зборами Учасників.

9.2.11.7. Загальні збори Учасників проводяться за місцезнаходженням Товариства. Проведення Загальних зборів за межами території України допускається лише за одностайною письмовою згодою всіх Учасників Товариства.

9.2.12. Прийняття рішень Загальними зборами Учасників з питань порядку денного:

9.2.12.1. Рішення Загальних зборів Учасників приймаються відкритим голосуванням.

9.2.12.2. Рішення з питань: внесення змін до Статуту Товариства; зміна розміру статутного капіталу Товариства; прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку розподілу між Учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства, приймаються трьома чвертями голосів усіх Учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

9.2.12.3. Рішення Загальних зборів Учасників з питань: затвердження грошової оцінки негрошового вкладу Учасника; перерозподіл часток між Учасниками Товариства; створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності; прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) Учасника; про початок обліку часток Товариства та припинення обліку часток Товариства в обліковій системі часток приймаються одностайно всіма Учасниками Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

9.2.12.4. Рішення Загальних зборів Учасників з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх Учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

9.2.13. Учасник Товариства може взяти участь у Загальних зборах Учасників шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування). Справжність підпису Учасника Товариства на такому документі засвідчується нотаріально. Голос Учасника Товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ долучається до протоколу Загальних зборів Учасників та зберігається разом із ним.

9.2.14. Рішення Загальних зборів Учасників, прийняте шляхом опитування:

9.2.14.1. Рішення Загальних зборів Учасників може бути прийнято шляхом опитування.

9.2.14.2. Шляхом опитування не можуть прийматися рішення про:

1) обрання та припинення повноважень членів наглядової ради та виконавчого органу;
2) внесення змін до Статуту Товариства;
3) злиття, приєднання, поділ, виділення або перетворення Товариства, затвердження Статутів правонаступників;
4) ліквідацію Товариства;
5) визначення розміру статутного капіталу та розмірів часток Учасників Товариства;
6) виключення Учасника з Товариства;
7) облік або припинення обліку часток Товариства в обліковій системі часток.

9.2.15. Ініціатором проведення опитування може бути будь-який Учасник Товариства або виконавчий орган. Ініціатор опитування надсилає всім Учасникам Товариства відповідний запит з проектом рішення із запропонованого питання (питань). У такому запиті зазначаються адреса, на яку Учасники Товариства мають надіслати свою відповідь та прийняті рішення, і строк, протягом якого вони мають це зробити. Надсилання Учасникам запитів може здійснюватися із застосуванням засобів електронних комунікацій.

9.2.15.1. У разі згоди із запропонованим рішенням Учасник Товариства підписує проект рішення та надсилає його ініціатору протягом 15 днів з дня отримання запиту. Згода Учасника Товариства з прийнятим рішенням має бути безумовною. Надсилання Учасником згоди з прийнятим рішенням може здійснюватися із застосуванням засобів електронних комунікацій.

9.2.15.2. Ініціатор опитування зобов'язаний викласти прийняте рішення в письмовій формі, додати до нього копії відповідей усіх Учасників Товариства та надіслати всім Учасникам Товариства в порядку, встановленому для надіслання запитів, протягом 10 днів з дати завершення строку на прийняття ним відповідей від Учасників Товариства. Ініціатор опитування передає виконавчому органу Товариства підписані письмові рішення, отримані від Учасників Товариства, що скріплюються, зберігаються разом та набувають статусу протоколу. Рішення, прийняте шляхом опитування, також може бути оформлено у вигляді єдиного письмового документа, підписаного всіма Учасниками Товариства.

9.2.15.3 Відповіді, отримані після закінчення встановленого строку, або такі, зміст яких не дає змоги встановити волевиявлення Учасника Товариства щодо порушеного ініціатором питання, не враховуються під час підрахунку результатів голосування з такого питання.

9.2.15.4. Рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосували всі Учасники Товариства. Датою прийняття рішення вважається останній день строку, протягом якого Учасники мали надіслати свої відповіді ініціатору письмового рішення.

9.3. Виконавчий орган Товариства.

9. 3. Виконавчий орган Товариства (Директор).

9.3.1. Виконавчий орган Товариства здійснює управління поточною діяльністю Товариства.

9.3.2. До компетенції виконавчого органу Товариства належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю Товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції Загальних зборів Учасників.

9.3.3. Виконавчий орган Товариства підзвітний Загальним зборам Учасників та організовує виконання їхніх рішень.

9.3.4. Виконавчий орган Товариства є одноосібним. Назвою одноосібного виконавчого органу є «Директор».

9.3.5. Договір, що укладається з членом виконавчого органу Товариства, від імені Товариства підписує особа, уповноважена на таке підписання Загальними зборами Учасників.

9.3.6. Повноваження виконавчого органу можуть бути припинені або він може бути тимчасово відсторонений від виконання своїх повноважень лише шляхом обрання нового виконавчого органу або тимчасово виконуючого обов'язки. У разі припинення повноважень виконавчого органу договір із цією особою вважається припиненим.

9.3.7. Директор Товариства діє без довіреності від імені Товариства, вирішує всі питання оперативно-господарського управління Товариством, зокрема:

- забезпечує виконання планів робіт Товариства;
- затверджує порядок ціноутворення на продукцію та послуги Товариства;
- розпоряджається майном Товариства, видає інструкції, накази, розпорядження та інші акти, пов'язані з діяльністю Товариства, видають довіреності, відкриває у банках розрахунковий, валютний та інші рахунки Товариства;
- приймає та звільняє працівників Товариства;
- приймає рішення про відрядження;
- організує бухгалтерський облік та звітність Товариства;
- має право першого підпису фінансово-господарських та інших документів на будь-яку суму;
- представляє на затвердження Загальними зборами Учасників річний звіт та баланс Товариства;
- має право підпису на зовнішньоекономічних договорах;
- приймає рішення з інших питань, що пов'язані з діяльністю Товариства і згідно з цим Статутом, не належать до виняткової компетенції Загальних зборів Учасників;
- рішення Директора, прийняте з порушеннями вимог дійсного законодавства або Статуту, та яке порушує права та законні інтереси будь-якого з Учасників Товариства, може бути признано судом недійсним;
- Директор не в змозі приймати без згоди Загальних зборів Учасників Товариства рішення про створення представництв та філій Товариства, про участь Товариства в статутному капіталі (фонді) інших юридичних осіб, про входження Товариства в господарські об'єднання, а також участи Товариства у договорах про спільну діяльність.

9.3.8. Директор, на період свої відсутності, може призначати заступника.

9.3.9. Обов'язки Директора може виконувати тимчасово виконуючий обов'язків Директора Товариства, який обирається Загальними зборами Учасників (Учасником) Товариства та включається в

Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань як особа, яка може вчиняти дії від імені Товариства, у тому числі підписувати договори, акти, подавати документи для державної реєстрації (підписант) тощо без обмежень по сумі та предмету договорів, має право першого підпису фінансово-господарський документів.

9.3.10. Проведення аудиту фінансової звітності Товариства на вимогу Учасників.

9.3.11. На вимогу Учасника чи Учасників, яким сукупно належить 10 і більше відсотків статутного капіталу Товариства, проводиться аудит фінансової звітності Товариства із залученням аудитора (аудиторської фірми), не пов'язаного (не пов'язаної) майновими інтересами з Товариством, посадовими особами Товариства чи з його Учасниками.

9.3.12. У такому разі Учасник (Учасники) Товариства самостійно укладає з визначеним ним аудитором (аудиторською фірмою) договір про проведення аудиту фінансової звітності Товариства, в якому зазначається обсяг аудиторських послуг.

9.3.13. Витрати, пов'язані з проведенням аудиту фінансової звітності, покладаються на Учасника (Учасників), на вимогу якого проводиться такий аудит, якщо інше не встановлено Статутом Товариства. Загальні збори Учасників Товариства можуть ухвалити рішення про відшкодування витрат Учасника на аудит фінансової звітності Товариства.

9.3.14. Виконавчий орган Товариства протягом 10 днів з дати отримання запиту Учасника (Учасників) про такий аудит та примірника оригіналу договору про проведення аудиту фінансової звітності Товариства зобов'язаний забезпечити аудитору можливість проведення аудиту та надати завірені підписом уповноваженої особи Товариства копії всіх документів відповідно до визначеного у договорі обсягу аудиторських послуг.

10. ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ

10.1. Товариство веде бухгалтерський облік, складає і подає фінансову звітність відповідно до діючого законодавства. Статистична звітність, що використовує грошовий вимірник, ґрунтується на даних бухгалтерського обліку і подається в установленому обсязі органам державної статистики.

10.2. Відповідальність за стан бухгалтерського обліку, своєчасне подання фінансової звітності покладається на Директора та головного бухгалтера Товариства.

10.3. Перший фінансовий рік починається з дати реєстрації Товариства й завершується 31 грудня цього ж року; наступні фінансові роки визначаються у відповідності з календарними роками.

10.4. Річна фінансова звітність, а також звіт про прибутки та збитки Товариства затверджуються Загальними зборами Учасників.

10.5. Перевірки фінансової діяльності Товариства здійснюються державними податковими адміністраціями, іншими державними органами у межах їх компетенції, аудитором (аудиторською фірмою). Перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи Товариства.

11. ПЕРСОНАЛ ТОВАРИСТВА

11.1. Персонал Товариства становлять усі особи, які своєю працею беруть участь в його діяльності і входять до штату Товариства. Обов'язки та повноваження персоналу встановлюються Директором Товариства, який вирішує питання наймання персоналу та формування штату, встановлення форм, систем та розмірів заробітної плати.

11.2. Працівниками, поряд з громадянами України, можуть бути іноземні громадяни відповідно до вимог чинного законодавства.

Для виконання окремих робіт (надання послуг) Товариство може залучати фахівців, укладаючи з ними цивільно-правові угоди (підряду, доручення та інші) з оплатою праці на договірних засадах.

11.3. Товариство забезпечує розмір оплати праці персоналу не нижче розміру мінімальних гарантій, встановлених законодавством України про працю. Загальний розмір виплат за результатами праці окремих працівників не обмежується.

11.4. Соціальні та трудові права працівників Товариства гарантуються чинним законодавством.

11.5. Товариство здійснює відрахування на соціальне страхування відповідно до чинного законодавства.

11.6. Локальними нормативними актами Товариство може встановлювати додаткові (крім передбачених чинним законодавством) трудові та соціально-побутові пільги для своїх працівників або їх окремих категорій.

11.7. Умови трудових договорів не можуть погіршувати становища найманих працівників Товариства порівняно з умовами, передбаченими законодавством України про працю.

12. СЛУЖБА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ (КОНТРОЛЮ)

12.1. Служба внутрішнього аудиту (контролю) Товариства – це посадова особа, що проводить внутрішній аудит (контроль) Товариства, яка призначається за рішенням Загальних зборів Товариства, підпорядковується та звітує перед ними.

Служба внутрішнього аудиту (контролю) Товариства організаційно не залежить від інших підрозділів Товариства.

12.2. Діяльність служби внутрішнього аудиту (контролю), здійснюються на підставі Положення про службу внутрішнього аудиту (контролю) Товариства, яке визначає статус, функціональні обов'язки та повноваження служби внутрішнього аудиту (контролю).

Положення про службу внутрішнього аудиту (контролю) Товариства затверджується рішенням Загальних зборів Товариства.

13. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

13.1. Учасники Товариства і наймані працівники повинні зберігати комерційну таємницю і конфіденційність інформації про діяльність Товариства.

13.2. Обсяг інформації, яка не підлягає розголошенню, визначається Загальними зборами Учасників або за їх рішенням Директором Товариства.

14. ПОРЯДОК РОЗПОДІЛУ ПРИБУТКІВ ТА ЗБИТКІВ

14.1. Прибуток Товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З балансового прибутку Товариства сплачуються проценти по кредитах банків та по облігаціях, а також вносяться передбачені законодавством України податки та інші платежі до бюджету.

14.1.1. Чистий прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у повному розпорядженні Товариства і використовується для створення та поповнення фондів Товариства, а також виплати дивідендів Учасникам Товариства.

14.2. Виплата частки прибутку (дивідендів) Учасникам здійснюється пропорційно розміру їх вкладів у статутний капітал Товариства на підставі рішення вищого органу Товариства.

14.3. Виплата дивідендів здійснюється за рахунок чистого прибутку Товариства особам, які були Учасниками Товариства на день прийняття рішення про виплату дивідендів, пропорційно до розміру їхніх часток.

14.4. Товариство виплачує дивіденди грошовими коштами, якщо інше не встановлено одностайним рішенням Загальних зборів Учасників, у яких взяли участь всі Учасники Товариства.

14.5. Дивіденди можуть виплачуватися за будь-який період, визначений рішенням Загальних зборів Учасників Товариства.

14.6. Виплата дивідендів здійснюється у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений рішенням Загальних зборів Учасників.

14.7. Посадові особи Товариства, винні у введенні в оману Учасників Товариства щодо його фінансового стану, зокрема шляхом подання (включення) недостовірної інформації до документів Товариства, що призвело до здійснення неправомірних виплат, несуть разом з Учасниками солідарну відповідальність за зобов'язанням щодо повернення виплат Товариству.

14.8. Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів або виплачувати дивіденди, якщо:

1) Товариство не здійснило розрахунків з Учасниками Товариства у зв'язку із припиненням їх участі у Товаристві або з правонаступниками Учасників Товариства відповідно до цього Статуту та чинного законодавства України;

2) майна Товариства недостатньо для задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, строк виконання яких настав, або буде недостатньо внаслідок прийняття рішення про виплату дивідендів чи здійснення виплати.

14.9. Товариство не має права виплачувати дивіденди Учаснику, який повністю або частково не вніс свій вклад.

14.10. Збитки сплачуються за рахунок коштів статутного та резервного фондів Товариства, а також іншого майна Товариства. Учасник, який неповністю вніс свій вклад несе, відповідальність по зобов'язанням Товариства в межах невнесеної частини вкладу.

15. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

15.1. Припинення діяльності Товариства відбувається шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

15.2. Реорганізація Товариства здійснюється за рішенням Загальних зборів Учасників.

15.3. При реорганізації Товариства вся сукупність прав та обов'язків Товариства переходить до його правонаступників.

15.4. Товариство ліквідується:

- за рішенням Загальних зборів Учасників;
- на підставі рішення суду або господарського суду за поданням органів, що контролюють діяльність Товариства, у разі систематичного або грубого порушення ним законодавства;
- на підставі рішення господарського суду в порядку, встановленому Кодексом України з процедур банкрутства.

15.5. Ліквідація Товариства провадиться призначеною ним ліквідаційною комісією, а у випадках банкрутства та припинення діяльності Товариства за рішенням суду чи господарського суду – ліквідаційною комісією, що призначається цими органами.

15.6. З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства. Ліквідаційна комісія оцінює наявне майно Товариства, виявляє його дебіторів і кредиторів та розраховується з ними, вживає заходів до сплати боргів Товариства третім особам, а також його Учасникам, складає ліквідаційний баланс і подає його Загальним зборам Учасників або органу, що призначив ліквідаційну комісію.

15.7. Наявні у Товариства грошові кошти, включаючи виручку від розпродажу його майна при ліквідації, після розрахунків по оплаті праці працівників, та виконання зобов'язань перед бюджетом, банками, кредиторами, розподіляються ліквідаційною комісією між Учасниками пропорційно до їх часток у статутному капіталі або в іншому, визначеному за погодженням Учасників, співвідношенні відповідно до їх участі в діяльності Товариства і збільшенні його майна та прибутків.

Порядок роботи ліквідаційної комісії регламентується чинним законодавством.

15.8. Майно, передане Товариству Учасниками у користування, повертається у натуральній формі без винагороди.

15.9. Ліквідація вважається завершеною, а Товариство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

15.10. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за збитки, спричинені нею Товариству, Учасникам, а також третім особам згідно з чинним законодавством України.

15.11. У випадку виникнення спорів щодо виплати заборгованості Товариства його грошові кошти не підлягають розподілу між Учасниками до вирішення спорів або до одержання кредиторами відповідних гарантій.

16. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ

16.1. Зміни до Статуту Товариства та перша редакція Статуту Товариства, створеного в результаті реорганізації, підписуються Учасниками Товариства, які голосували за рішення про внесення таких змін чи про затвердження першої редакції Статуту, або особою, уповноваженою на це органом, який прийняв таке рішення, якщо це передбачено Статутом. Справжність підписів Учасників або уповноваженої особи засвідчується нотаріально.

ПІДПИС УЧАСНИКА:

БАЛАШКЕВИЧ ВАЛЕНТИН СЕРГІЙОВИЧ

Місто Київ, Україна, четвертого листопада дві тисячі двадцять четвертого року.

Я, **Шевченко А.В.**, приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підпису **гр. БАЛАШКЕВИЧА ВАЛЕНТИНА СЕРГІЙОВИЧА,** який зроблено у моїй присутності.

Особу **гр. БАЛАШКЕВИЧА ВАЛЕНТИНА СЕРГІЙОВИЧА**, який підписав документ, встановлено, дієздатність його перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 5596

Приватний нотаріус **Шевченко А.В.**