

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

Кафедра економіки, обліку та оподаткування

Вихристюк О.В.

Удосконалення організаційно - економічного механізму підприємства
Improvement of the organizational and economical production mechanism

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи

ПТмвн-21

Кваліфікаційна робота

Допущено до захисту

_____ 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ В.М.Пилявець

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Вихристюк О.В. Удосконалення організаційно - економічного механізму підприємства. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», освітньо-професійна програма. - Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі дано визначення поняття поняття механізму управління, його структури та факторів впливу, досліджено методичні підходи до формування організаційно - економічного механізму управління підприємством, розроблено комплекс стратегій з підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ANNOTATION

Vikhristyuk O.V. Improvement of the organizational and economical production mechanism. - Manuscript.

Continuing to obtain a master's degree in specialty 076 "Entrepreneurship and Trade", educational and professional program. - Western Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The work has given an important understanding of the management mechanism, its structure and factors in combination, has traced methodical approaches to the formation of an organizational and economical mechanism for enterprise management, and has broken down a complex of strategies for improving the competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	6
1.1. Поняття механізму управління, його структури та факторів впливу.....	6
1.2. Методичні підходи до формування організаційно - економічного механізму управління підприємством	10
РОЗДІЛ 2 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА».....	15
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина».....	15
2.2 Оцінка системи управління прибутком ТОВ «Молочна компанія Галичина»	23
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА».....	33
3.1. Покращення соціально-психологічних складових механізму управління.....	33
3.2. Розробка комплексу стратегій з підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	38
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Аналізуючи динамічно зростаючий ринок України, його можна визначити як систему взаємодії між покупцями та продавцями, що передбачає свободу ціноутворення, підприємницької діяльності, рівність та конкуренцію між учасниками за привернення споживачів. Ринок виступає регулятором економічної активності, а продовольчий ринок відіграє особливу роль, оскільки його продукція є основою життєзабезпечення людства. З точки зору економіки, аграрний ринок є середовищем для взаємодії учасників з метою забезпечення виробництва та розподілу сільськогосподарських продуктів і послуг для агропромислового комплексу.

Важливим фактором успішної діяльності виробника в сучасних умовах є знання потенційних ринків збуту та оцінка конкурентоспроможності як виробника в цілому, так і окремих видів його продукції. Дослідження свідчать, що некоректна оцінка цих факторів є вагомою причиною комерційних невдач, спричиняючи до 32% таких випадків. В умовах складного економічного розвитку в Україні залишаються актуальними проблеми покращення управління підприємствами харчової промисловості. Негативні фактори послаблюють управлінські механізми, відсутня чітка стратегія розвитку. Серед ключових проблем можна виокремити визначення оптимального рівня фінансових ресурсів для їх ефективного використання на підприємствах, а також низьку якість сировини, що ускладнює виробництво конкурентоспроможної продукції.

Однією з основних проблем промислових підприємств є оптимізація управління в умовах жорсткої ринкової конкуренції. Зміни в умовах функціонування виробничих систем значно впливають на всі аспекти їх діяльності, особливо на управлінську сферу. Багато керівників і спеціалістів вважають, що головною проблемою є відсутність сучасних методів управління на рівні підприємств, які враховували б актуальні виклики та допомагали б долати кризові ситуації.

Механізм управління залишається важливою темою для промислових підприємств та об'єктом досліджень менеджерів і економістів. Зміни у зовнішньому середовищі змушують компанії шукати власні шляхи для подальшого розвитку і виживання. Перегляд управлінських підходів та маркетингових стратегій визнається значним резервом для підприємств, який не потребує великих фінансових витрат.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз взаємодії елементів управлінського механізму на промислових підприємствах та виявлення чинників, які впливають на їх функціонування в умовах ринкової економіки. Основне завдання полягає у пошуку ефективних підходів для формування адаптивного управлінського механізму.

Відповідно до поставленої мети, завдання дослідження включають: вивчення теоретичних основ і практичного досвіду у створенні дієвого механізму управління, оцінку ефективності наявного механізму на вибраному підприємстві для виявлення його переваг і недоліків, а також розробку рекомендацій щодо його вдосконалення.

Об'єктом дослідження є сукупність організаційно-економічних процесів, спрямованих на формування цього механізму.

Предметом дослідження є організаційно-економічний механізм управління промисловим підприємством.

Для досягнення мети застосовувались різні економічні методи, зокрема: статистичне групування (для оцінки впливу різних чинників на ефективність виробництва), порівняльний аналіз (для зіставлення фактичних і прогнозованих показників за різні періоди), графічний аналіз (для візуалізації процесів і схем), кореляційно-регресійний аналіз (для виявлення взаємозв'язків між показниками), а також економіко-статистичні та розрахунково-нормативні методи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці методичних підходів та етапів формування механізму управління підприємством, а також у

подальшому розвитку основних напрямів удосконалення організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їх важливості для розробки та обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Отримані висновки та рекомендації можуть бути впроваджені на практиці для вдосконалення організаційно-економічного управління промисловими підприємствами в умовах ринкової економіки.

Інформаційною основою для написання цієї кваліфікаційної роботи стали законодавчі акти України, теоретичні праці провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативні документи з управління підприємствами в ринкових умовах, а також матеріали періодичних видань і фактичні дані про діяльність досліджуваного підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і результати виконаного дослідження доповідалися на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні пріоритети розвитку науки та суспільства» м.Вінниця, ВННІЕ ЗУНУ, 2024.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Поняття механізму управління, його структури та факторів впливу

У сучасних умовах ринкової економіки виробничий процес є складною багатокомпонентною системою, в якій взаємодіють різні організаційні, економічні, технічні, технологічні та інші фактори. Ефективність як виробничо-господарських структур у цілому, так і окремих галузей або видів сільськогосподарського виробництва багато в чому визначається синергетичним впливом цих факторів, який знаходить своє відображення в системі управління.

Важливу роль у виробничій сфері відіграє господарський механізм або механізм господарювання. Згідно з визначенням Л.І. Абалкіна, господарський механізм - це спосіб організації суспільного виробництва, що характеризується властивими йому формами, методами, економічними стимулами та правовими нормами. Цей механізм включає економічні, адміністративні, правові та виховні методи.

У сучасних умовах господарський механізм формується під впливом комбінації державних методів регулювання та ринкових механізмів саморегулювання в аграрному виробництві. Функції державного регулювання ринкової економіки охоплюють адміністративні методи, правові форми, а також економічні інструменти, зокрема податкову, кредитно-фінансову, інвестиційну та амортизаційну політику.

Питання управлінського механізму залишається актуальним у діяльності підприємств і викликає значний інтерес серед фахівців у галузі менеджменту та економіки. З розвитком ринкових відносин в Україні підприємства змінюють свій статус, стаючи економічно самостійними та беручи на себе повну

відповідальність за свої результати. Це спонукає їх до створення ефективної системи управління, яка сприятиме високій продуктивності, конкурентоспроможності та стабільному становищу на ринку.

Сучасний менеджмент орієнтований на раціональне управління на рівні підприємства, зважаючи на обмеженість ресурсів та необхідність досягнення високих результатів при мінімальних витратах. Важливою його характеристикою є здатність до оптимальної адаптації підприємства до змін у ринкових умовах. Як зазначає В.П. Павлик, основними якостями такої системи управління є гнучкість та ефективність.

Особливістю сучасної управлінської системи на переробних підприємствах є активне застосування передового досвіду, запозиченого з практик провідних країн. Цей досвід базується на безперервному вдосконаленні управління у контексті динамічних змін ринкового середовища.

Підприємство, як економічна одиниця, має економічну автономію та повну відповідальність за результати своєї діяльності. Для забезпечення високої ефективності, конкурентоспроможності та стійкого становища на ринку, підприємство повинно створити ефективну систему управління. Постійне вдосконалення цієї системи є необхідністю, зумовленою об'єктивними вимогами виробничих процесів, реалізації продукції, а також ускладненням господарських зв'язків і характеристик продукції під впливом науково-технічного прогресу.

Дослідження показують, що управління виробництвом - це складний, цілеспрямований і безперервний процес, який охоплює соціально-економічні та організаційно-технічні аспекти. Механізм управління виробництвом є сукупністю конкретних взаємовідносин між працівниками та керівними органами підприємства і включає організаційні, економічні, інформаційні та комунікативні компоненти.

Механізм управління виробництвом базується на взаємодії різних зв'язків, таких як організаційні, економічні та інформаційні. Ці взаємовідносини формуються як усередині підприємства, так і між різними рівнями управління.

Менеджер повинен розуміти особисті цілі та інтереси підлеглих, а також завдання, що стоять перед колективом, для ефективного спрямування зусиль всіх працівників у спільному напрямку.

У роботах В.Я. Месея-Веселяка особлива увага приділяється значущості ефективного управління в агропромисловому комплексі (АПК). Серед ключових елементів управління виділяються наступні:

- організаційно-правове забезпечення. Це включає правила, нормативи та стандарти, що визначають структуру управління, обов'язки, права та відповідальність керівних органів і працівників. Такі норми регулюють організацію діяльності управлінців і забезпечують чітку правову основу для їхньої роботи.

- економічний механізм управління. Він охоплює різні економічні стимули та важелі, такі як цінова політика, кредитні умови, податкова система тощо. Важливим аспектом є матеріальне стимулювання працівників, включаючи системи оплати праці та преміювання, які значною мірою впливають на їхню продуктивність і мотивацію.

Економічний механізм управління виробництвом, як зазначає І.Х. Степаненко, передбачає використання різних економічних важелів для активного впливу на процеси виробництва та кінцеві результати діяльності підприємства. Дослідження проблем удосконалення цього механізму багатьма вченими підкреслюють його актуальність та складність.

Ці аспекти наголошують на важливості взаємодії різних елементів управлінського механізму для досягнення високої ефективності господарювання, особливо в умовах ринкової економіки та перехідного періоду. Ефективність управління тісно пов'язана зі здатністю управлінців вивчати потреби та вирішувати проблеми працівників, застосовуючи при цьому так зване "мистецтво управління".

Ще одним важливим елементом управлінського механізму є застосування соціально-психологічних методів та підходів до працівників. Природним пріоритетом визнається роль ресурсів, що використовуються у виробництві:

хоча фінансові та матеріальні ресурси є необхідними, саме трудові ресурси виступають вирішальним чинником успішної діяльності підприємства.

Сьогодні ситуація вимагає створення нової системи мотивації праці. Це пов'язано з тим, що в умовах колишнього соціально-економічного механізму, який довгий час функціонував у аграрній сфері, виникла суперечність між інтенсивними змінами матеріальних факторів виробництва та екстенсивним розвитком робочої сили.

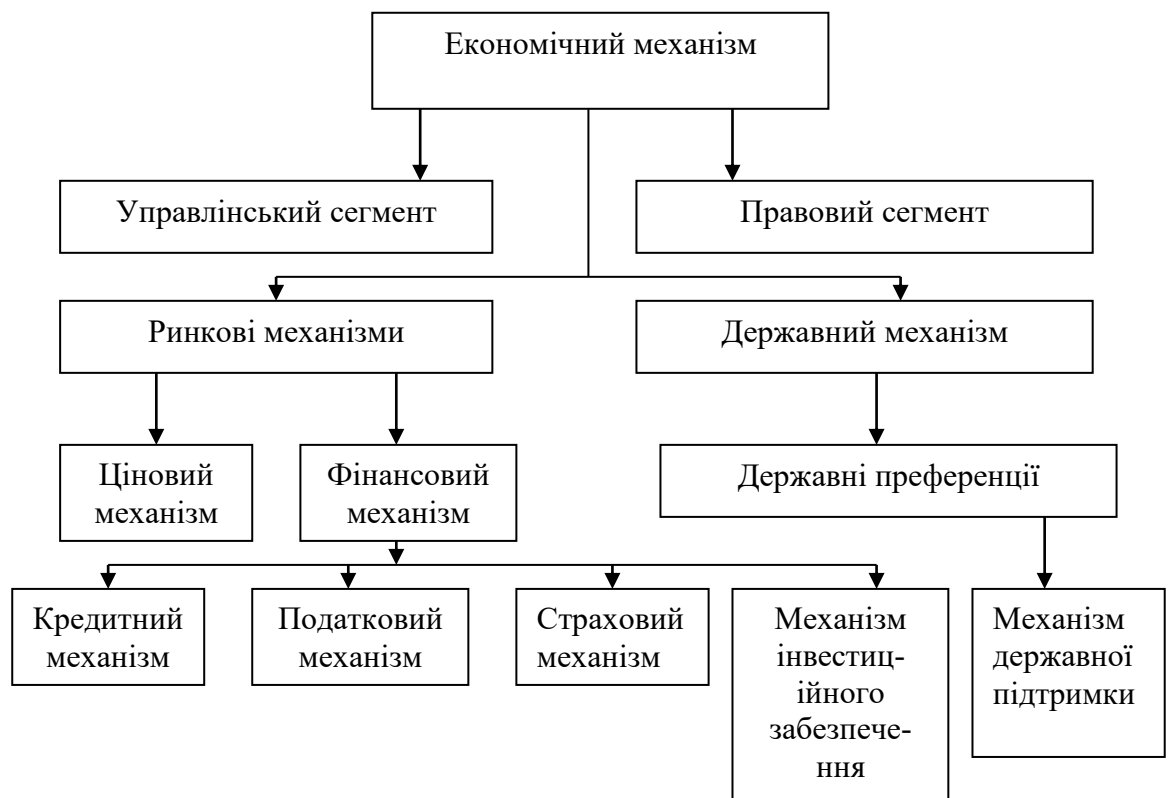


Рис.1.1. Економічний механізм управління

Новий економічний механізм господарювання, що реалізує ринкові відносини, включає в себе ряд ключових елементів. Серед них: планування, комерційний (господарський) розрахунок, форми організації виробництва і праці, ціноутворення, система податків, фінансування, кредитування, система стимулювання обліку, аналізу і контролю, взаємовідносини з поставниками і споживачами, а також самостійність підприємства з його правами і

відповідальністю. Ці елементи утворюють основу для ефективного функціонування економічного механізму управління.

1.2. Методичні підходи до формування організаційно - економічного механізму управління підприємством

Методика економічного аналізу є сукупністю методів дослідження господарської діяльності підприємства, яка має на меті виявлення та оцінку взаємозв'язків між різними виробничими показниками. Вона охоплює розподіл цих показників на складові, їх порівняння з іншими показниками, а також аналіз впливу окремих факторів та їх сукупності на досліджувані показники.

П'ять основних елементів методу економічного аналізу, які забезпечуються різними способами і прийомами, включають: виявлення та подання взаємозв'язку явищ: вивчення і демонстрація взаємозв'язків між різними аспектами явищ, що аналізуються; деталізація або розподіл: розбиття явища на окремі складові частини для поглибленого розуміння його структури; порівняння: оцінка показників шляхом їх зіставлення з іншими показниками або з результатами попередніх періодів; визначення величини впливу факторів або елімінування: оцінка впливу окремих факторів на показники або їх ефективне усунення для зменшення негативного впливу; узагальнення (синтез): об'єднання отриманих даних для формування загального уявлення та висновків щодо результатів господарської діяльності підприємства.

Усі ці елементи повинні взаємодіяти для забезпечення глибокого та всебічного аналізу економічних показників, що відображають діяльність підприємства. Формування ефективного механізму управління необхідно здійснювати послідовно, застосовуючи описані елементи методики аналізу, з подальшим розвитком стратегічних рішень для оптимізації управлінських процесів.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є ключовим етапом на шляху до створення ефективного механізму управління.

Цей процес складається з кількох кроків, які дозволяють визначити стратегічні напрями та оцінити ефективність діяльності підприємства. Основні етапи включають: збір, обробка, систематизація та аналіз інформації: підприємство повинно постійно збирати й аналізувати дані щодо внутрішньої та зовнішньої діяльності. Це включає інформацію про ринок, конкурентів, фінансовий стан, технологічні інновації, ринок праці та інші ключові фактори; визначення відхилень фактичних показників від планових та аналіз їх причин: фактична ефективність підприємства порівнюється з плановими показниками. Виявлення відхилень дозволяє визначити причини неуспіхів або знайти можливості для подальшого розвитку та покращення діяльності.

Дослідження взаємозв'язку показників у рамках економічного аналізу вимагає застосування різних технічних прийомів і методів. Ось кілька ключових елементів та методів, які допомагають вивчати взаємозв'язки в господарській діяльності: математичне моделювання: використання математичних моделей для кількісного визначення взаємозв'язків між різними факторами та показниками господарської діяльності. Це дозволяє оцінити вплив окремих змін на кінцеві результати; функціональний аналіз: дослідження залежностей між показниками через функціональні взаємозв'язки. Наприклад, пропорційна залежність є одним із простих прикладів, але існують також складніші функціональні зв'язки, що враховують нелінійні ефекти; кореляційний аналіз: визначення ступеня кореляції між різними факторами, що дозволяє виявити, наскільки зміни в одному показнику пов'язані зі змінами в іншому; регресійний аналіз: визначення регресійної функції, яка описує залежність між змінними, дозволяючи прогнозувати значення одного показника на основі значень іншого; аналіз часових рядів і трендовий аналіз: аналіз динаміки змін показників у часі для виявлення довгострокових трендів, сезонних коливань та інших факторів, що впливають на взаємозв'язки.

Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та

постійних змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Вони включають сукупність теоретичних, методологічних і практичних положень, які дозволяють вибудувати структуру управління підприємством, здатну оперативно реагувати на виклики та забезпечувати його сталий розвиток.

Методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму управління підприємством охоплюють комплекс теоретичних, методологічних і практичних положень, які спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства, його адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також досягнення стратегічних цілей. Для розробки такого механізму використовується інтеграція різних підходів:

Системний підхід забезпечує цілісне бачення підприємства як єдиного організму, що складається з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід сприяє гармонійному функціонуванню всіх підрозділів і процесів для досягнення спільних цілей.

Процесний підхід фокусується на оптимізації бізнес-процесів, ідентифікації вузьких місць і усуненні дублювання функцій. Він дозволяє вибудувати ефективну взаємодію між окремими процесами, підвищуючи загальну продуктивність підприємства.

Функціональний підхід передбачає чіткий розподіл управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Це забезпечує ясність відповідальності між підрозділами та дозволяє уникати конфліктів функцій.

Інтеграційний підхід акцентує увагу на інтеграції ресурсів, як внутрішніх (персонал, технології, фінанси), так і зовнішніх (постачальники, партнери, ринок). Це сприяє створенню доданої вартості та підвищенню конкурентоспроможності.

Інноваційний підхід орієнтований на впровадження нових технологій, методів управління та організації виробничих процесів, що дозволяє підприємству залишатися гнучким і адаптивним до змін.

Стратегічний підхід зосереджується на довгостроковому плануванні та формуванні бачення майбутнього розвитку підприємства. Він допомагає адаптуватися до ринкових викликів, враховуючи потенційні ризики і можливості.

Соціально-орієнтований підхід враховує потреби та мотивацію працівників, акцентуючи увагу на створенні сприятливих умов праці, розвитку корпоративної культури та забезпеченні соціальної відповідальності.

Економіко-математичний підхід базується на використанні математичних моделей і методів для прогнозування, аналізу та оптимізації фінансово-економічної діяльності підприємства, підвищуючи точність управлінських рішень.

Проектний підхід застосовується для реалізації окремих проектів, які мають чітко визначені цілі, терміни та ресурси. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

Основними етапами формування організаційно-економічного механізму:

1.Аналіз поточного стану підприємства: включає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, SWOT-аналіз, виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз.

2.Постановка цілей і завдань: визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей, а також ключових показників ефективності (KPI).

3.Розробка організаційної структури: створення структури управління, яка відповідає цілям підприємства, чіткий розподіл обов'язків та делегування повноважень.

4.Вибір методів управління: впровадження сучасних інструментів, таких як ERP-системи, CRM-системи, методи управління витратами, інноваційні та фінансові механізми.

5.Формування системи мотивації: розробка матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників, впровадження програм підвищення кваліфікації та системи оцінки ефективності.

6.Контроль і моніторинг: встановлення системи контролю за виконанням завдань, аналіз результатів, внесення коригувань за потреби.

Основними компонентами механізму є: організаційний блок: охоплює структуру управління, планування ресурсів, розподіл функцій і контроль виконання; економічний блок: включає фінансове планування, аналіз витрат і доходів, управління ризиками, розрахунок ефективності інвестицій; соціальний блок: фокусується на управлінні персоналом, розвитку корпоративної культури, мотивації працівників та соціальній відповідальності.

Організаційно-економічний механізм управління підприємством повинен бути гнучким, інтегративним та адаптивним до змін. Його формування базується на чітко визначених цілях, оптимальному використанні ресурсів, застосуванні сучасних інструментів і методів управління, а також залученні персоналу до процесу прийняття рішень. Це забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, його конкурентоспроможність та стійкий розвиток.

Використання цих методів дозволяє підприємствам детально аналізувати та управляти ефективністю своєї діяльності, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні взаємозв'язки.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ ГАЛИЧИНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина» (Скорочена назва: ТОВ «МК Галичина») заходиться за адресою: Україна, 79024, Львівська обл., м. Львів, вул. Липинського, буд. 54.

Юридична особа ТОВ "МК "ГАЛИЧИНА", код ЄДРПОУ 39685014, було зареєстровано 10.03.2015. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 10 000 000,00. Виробничі потужності ТМ «Галичина» розташовані на заході України: у містечку Радехів Львівської області.

Основним напрямком діяльності МК «Галичина» є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами. Спочатку завод спеціалізувався на виробництві масла та згущеного молока, але після модернізації асортимент розширився, включаючи сметану, молоко, а з 2000 року - кефір та йогурт. Це стало новим етапом у розвитку компанії, продукція якої з часом набула ще більшої популярності.

Структура компанії включає відділи, які забезпечують ефективну роботу та контроль основних бізнес-процесів. Серед них: логістика, фінанси, маркетинг і продажі, виробництво, HR, адміністративна діяльність, юридичний супровід та ІТ. Кожен з цих підрозділів виконує свої завдання, спрямовані на оптимізацію роботи підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Основні підрозділи компанії включають: логістичний відділ, який керує транспортом, постачанням та координує логістичні процеси через диспетчерську службу; фінансовий відділ, відповідальний за облік, контроль і ревізію фінансової діяльності; маркетинговий відділ та відділ продажів, які реалізують стратегії дистрибуції, гуртового продажу та маркетингові

ініціативи; виробничий відділ, що забезпечує обробку сировини на молокозаводі; HR-відділ, який займається управлінням персоналом і кадровими питаннями; адміністративний відділ, який відповідає за господарську діяльність; юридичний відділ для правової підтримки; та IT-відділ, що розвиває інформаційні технології компанії.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» отримує 96% сировини з фермерських господарств, що забезпечує високу якість молока з високим вмістом білка. Продукція сертифікована за міжнародним стандартом FSSC 22000 v5.1, що гарантує відповідність найвищим стандартам безпеки харчових продуктів. У 2018 році компанія провела ребрендинг, оновивши дизайн бренду та впровадивши нові унікальні для українського ринку кисломолочні продукти, такі як карпатський йогурт і карпатський кефір, створені за авторськими рецептами, що поєднують традиції Галичини та сучасні світові тренди.

Незважаючи на впровадження нових продуктів, компанія продовжує дотримуватися давніх традицій Галицького молочного виробництва, залишаючись одним із провідних брендів йогуртів і кефірів в Україні.

Основним напрямком діяльності компанії є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, що вимагає стратегічних рішень для підвищення конкурентоспроможності та вдосконалення діяльності на ринку.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 роки демонструє значне покращення майнового стану підприємства. Зокрема, середньорічна вартість майна у 2023 році досягла 1 083 022 тис. грн, що свідчить про приріст на 77,77% порівняно з 2021 роком і на 47,14% порівняно з 2022 роком. Таке зростання зумовлене збільшенням як власного капіталу, так і залучених фінансових ресурсів, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий стан компанії.

Таблиця 2.1

Абсолютні показники, які характеризують майновий стан ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна значень 2023 р. порівняно із 2021 р.		Зміна значень 2023 р. порівняно із 2022 р.	
				абсолютна	Темп приросту, %	абсолютна	Темп приросту, %
Загальна вартість майна. тис. грн..	609227,50	736041,50	1083022,00	473794,5	77,77	346980,50	47,14
Власний капітал, тис. грн..	28457,0	42404,0	257717,00	229260,0	805,6	215313,0	507,7
Залучений капітал, тис.грн.	580770,50	693637,50	825305,00	244534,50	42,11	131667,50	18,98
Необоротні активи, тис.грн.	171084,50	206343,00	413384,00	242299,50	141,63	207041,00	100,34
Оборотні активи, тис.грн.	438143,00	529698,50	669638,00	231495,00	52,84	139939,50	26,42

Аналіз фінансових показників ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 роки демонструє суттєве зростання власного капіталу. У 2023 році його обсяг перевищив показники 2021 року на 805,6% і 2022 року - на 507,7%. Основною причиною такого приросту стало зростання нерозподіленого прибутку, що свідчить про ефективну та успішну фінансову діяльність компанії.

Водночас структура капіталу характеризується значним переважанням залученого капіталу над власним, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація може вказувати на стратегічне використання кредитних ресурсів для забезпечення розвитку, проте водночас підвищує ризики, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язань. Хоча обсяги залученого капіталу зросли, темпи цього зростання у 2023 році виявилися повільнішими порівняно зі зростанням власного капіталу. Середньорічна вартість залученого капіталу склала 825 305 тис. грн, що на 42,11% більше порівняно з 2022 роком, але на 18,98% менше,

ніж у 2021 році. Це свідчить про поступовий перехід до більшого покладання на власний капітал, зокрема на нерозподілений прибуток, як ключового джерела фінансування.

У 2023 році ТОВ «Молочна компанія «Галичина» продемонструвало зростання загальної вартості майна, що включає як оборотні, так і необоротні активи, з переважанням темпів зростання необоротних активів. Це вказує на орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток та інвестиції в нематеріальні активи, підкреслюючи інноваційний підхід.

Оборотні активи залишаються більшими за необоротні, що підкреслює вагому роль оборотного капіталу в діяльності підприємства. У 2023 році оборотні активи склали 669 638 тис. грн, збільшившись на 52,84% порівняно з 2022 роком і на 26,42% порівняно з 2021 роком. Необоротні активи досягли 413 384 тис. грн, що на 141,63% більше, ніж у 2022 році, і на 100,34% більше порівняно з 2021 роком. Значне зростання необоротних активів, зокрема нематеріальних, свідчить про прагнення до інновацій, що може позитивно вплинути на конкурентоспроможність та довгострокову стійкість компанії.

Попри покращення майнового стану, аналіз фінансово-економічних показників вказує на незадовільний фінансовий стан компанії. Хоча підприємство забезпечує достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості, існують проблеми з покриттям поточних зобов'язань, що потребує уваги для стабілізації фінансового становища.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» стикається з проблемами ліквідності, оскільки у 2023 році коефіцієнт покриття склав 0,90, що є значно нижчим за нормативні значення в межах 1,5-2,0. Незважаючи на позитивну динаміку, зокрема зростання коефіцієнта на 8,50% порівняно з 2021 роком і на 8,32% порівняно з 2022 роком, цього рівня все ще недостатньо для забезпечення можливості повного погашення поточних зобов'язань.

Ця ситуація вказує на потребу в удосконаленні управління оборотними активами. Покращення цього аспекту дозволить підвищити ліквідність

компанії, зміцнити її фінансову стабільність і забезпечити більш надійну основу для подальшого розвитку.

Таблиця 2.2

Відносні показники, які характеризують фінансовий стан ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна значень 2023 р. порівняно із 2021 р.		Зміна значень 2023 р. порівняно із 2022 р.	
				Абсолютна	Темп приросту %	Абсолютна	Темп приросту %
Коефіцієнт покриття	0,78	0,78	0,90	0,07	8,50	0,07	8,32
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,58	0,52	0,53	-0,05	-8,50	0,01	1,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,10	0,11	-0,03	-21,43	0,01	12,60
Коефіцієнт автономії	0,05	0,06	0,24	0,19	409,44	0,18	313,05
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,95	0,94	0,76	-0,19	-20,06	-0,18	-19,14
Коефіцієнт фінансового ризику	20,41	16,36	3,20	-17,21	-84,31	-13,16	-80,42
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-5,01	-3,87	-0,60	4,41	-87,95	3,26	-84,38
Коефіцієнт оборотності активів	3,35	3,22	2,93	-0,42	-12,59	-0,29	-8,92
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	71,80	55,87	12,32	-59,48	-82,84	-43,55	-77,95
Коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,52	3,42	3,85	0,33	9,35	0,43	12,64
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,11	9,13	10,29	1,18	12,91	1,16	12,72
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, днів	39,51	39,44	34,99	-4,52	-11,43	-4,45	-11,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,36	7,68	9,64	2,28	30,91	1,96	25,53
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, днів	48,89	46,88	37,34	-11,54	-23,61	-9,53	-20,34

Фінансовий аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина» вказує на наявність суттєвих проблем із ліквідністю та фінансовою стійкістю, попри позитивну динаміку окремих показників.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 році становив 0,53, що нижче мінімально рекомендованого рівня 0,6. Хоча цей показник зріс на 1,03% порівняно з 2022 роком, він зменшився на 8,5% у порівнянні з 2021 роком, що вказує на обмежену здатність підприємства швидко покривати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році був лише 0,11, що свідчить про ще більшу обмеженість у фінансових ресурсах. Цей показник знизився на 21,43% порівняно з 2021 роком, хоча й зріс на 12,6% порівняно з 2022 роком.

Фінансова стійкість підприємства також залишається незадовільною. Коефіцієнт автономії у 2023 році становив 0,24, що означає, що лише 24% коштів, використаних у діяльності підприємства, є власними. Незважаючи на значне покращення цього показника (на 409,44% порівняно з 2021 роком і на 313,05% порівняно з 2022 роком), він залишається критично низьким, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Таким чином, низькі значення коефіцієнтів ліквідності та автономії вказують на необхідність перегляду фінансової політики підприємства, зокрема в частині управління активами та залучення фінансових ресурсів, з метою зниження боргового навантаження та підвищення здатності оперативно виконувати фінансові зобов'язання.

Для покращення фінансового стану ТОВ «Молочна компанія «Галичина» необхідно зосередитися на заходах, спрямованих на підвищення ліквідності та зниження залежності від позикового капіталу. Основними напрямками можуть бути оптимізація управління оборотними активами, збільшення частки власного капіталу та поступове зменшення використання зовнішніх фінансових ресурсів.

Фінансовий аналіз показує, що, попри певний прогрес у зниженні частки залученого капіталу, компанія все ще має високий рівень фінансового ризику. У 2023 році коефіцієнт концентрації залученого капіталу становив 0,76, що означає, що 76% капіталу компанії складають позикові кошти. Хоча цей показник знизився на 20,06% порівняно з 2021 роком і на 19,14% порівняно з 2022 роком, його рівень залишається високим, що свідчить про залежність від зовнішнього фінансування.

Збільшення власного капіталу позитивно вплинуло на коефіцієнт фінансового ризику. У 2023 році на кожну гривню власного капіталу припадало 3,2 грн позикових коштів, що є значним покращенням порівняно з 2021 роком (20,41 грн) та 2022 роком (16,36 грн). Зниження цього показника демонструє позитивну тенденцію, однак фінансовий ризик все ще залишається високим.

Отже, підприємству необхідно продовжувати роботу над збільшенням власного капіталу та ефективним управлінням борговими зобов'язаннями, щоб забезпечити стабільність фінансового стану і зменшити ризики, пов'язані з високою концентрацією позикового капіталу.

Для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» необхідно зосередитися на збільшенні частки власного капіталу. Це дозволить зменшити залежність від залучених коштів і знизити фінансовий ризик. Досягти цього можна шляхом реінвестування прибутку, залучення додаткових інвестицій або оптимізації політики щодо використання позикових ресурсів. Такий підхід сприятиме підвищенню довгострокової стійкості підприємства.

Аналіз показує, що протягом 2021-2023 років компанія не мала власного оборотного капіталу, що є значним ризиком для її фінансової стійкості. Висока залежність від зовнішніх джерел фінансування для покриття поточних потреб вимагає негайного вжиття заходів для збільшення власного капіталу, зокрема його оборотної частини. Це дозволить підвищити ліквідність і забезпечити стабільну роботу підприємства.

Додатково, показники ділової активності свідчать про зниження ефективності використання ресурсів. У 2023 році коефіцієнт оборотності активів знизився до 2,93 оборотів, що на 12,59% менше, ніж у 2021 році, і на 8,92% менше, ніж у 2022 році. Це вказує на збільшення тривалості обороту капіталу та менш ефективне його використання для отримання доходу.

Для вирішення цих проблем необхідно оптимізувати управління оборотними активами, вдосконалити стратегії використання активів і спрямувати зусилля на скорочення тривалості обороту капіталу. Це дозволить підвищити ефективність бізнес-процесів і покращити загальний фінансовий стан підприємства.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Молочна компанія «Галичина» у 2023 році вказує на суттєве зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу до 12,32 оборотів, що свідчить про втрату ефективності у використанні власних ресурсів. Падіння цього показника на 82,84% порівняно з 2021 роком і на 77,95% порівняно з 2022 роком демонструє недостатню здатність підприємства генерувати дохід із власного капіталу. Разом із цим, у 2023 році покращилася оборотність залученого капіталу, яка склала 3,85 оборотів порівняно з 3,52 у 2021 році та 3,42 у 2022 році, що свідчить про ефективніше використання позикових ресурсів. Незважаючи на позитивні тенденції у використанні залучених коштів, компанія залишається залежною від зовнішнього фінансування, а її ліквідність і фінансова стійкість залишаються незадовільними. Для покращення фінансового стану необхідно збільшити частку власного капіталу, оптимізувати витрати, покращити оборотність активів та впроваджувати інноваційні рішення. Впровадження цих заходів дозволить зменшити залежність від позикових коштів, підвищити доходність та забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» демонструє ефективне управління заборгованістю, забезпечуючи узгодженість у темпах погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. У 2023 році середній термін погашення дебіторської заборгованості становив 34,99 днів, а кредиторської - 37,34 днів.

Така синхронізація сприяє зниженню ризиків дефіциту обігових коштів і забезпечує стабільність грошових потоків. Попри низькі показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, компанія демонструє зважений підхід до управління заборгованістю та позитивну тенденцію до зростання вартості майна, головним чином за рахунок власних коштів. Це свідчить про потенціал для покращення фінансового стану за умови посилення заходів для підвищення ліквідності, зменшення фінансових ризиків та ефективнішого використання власного капіталу.

2.2.Оцінка системи управління прибутком ТОВ «Молочна компанія Галичина»

Аналіз процесу управління прибутком ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 роки показує стабільну тенденцію до зростання доходів. У 2023 році загальна сума доходів досягла 3 227 139 тис. грн, що на 52,65% більше порівняно з 2021 роком і на 19,06% більше порівняно з 2022 роком. Основним джерелом доходу є реалізація продукції, яка забезпечує переважну частку прибутку компанії.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році становив 3 175 091 тис. грн, що демонструє зростання на 55,39% порівняно з 2021 роком і на 34,02% порівняно з 2022 роком. Він складав 98,39% від загальної суми доходів, підтверджуючи його ключову роль у структурі доходів підприємства. Частка чистого доходу в загальній структурі зросла на 1,74% порівняно з 2021 роком і на 10,98% порівняно з 2022 роком, що свідчить про посилення орієнтації компанії на реалізацію основної продукції.

Інші операційні доходи та інші доходи мали незначний вплив на загальну структуру доходів, що вказує на зосередженість компанії на основній діяльності. Така структура доходів підтверджує ефективність реалізації продукції як основного джерела доходу, а також свідчить про успішне позиціонування компанії на ринку молочних продуктів.

Аналіз доходів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 роки демонструє загальну позитивну динаміку зростання, зумовлену переважно збільшенням чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 році інші операційні доходи склали лише 1,61% загальних доходів, що свідчить про значне зниження їх частки порівняно з попередніми роками. В абсолютному вираженні інші операційні доходи у 2023 році становили 51 857 тис. грн, що на 26,64% менше порівняно з 2021 роком і на 84,79% менше порівняно з 2022 роком.

Інші доходи компанії також демонструють тенденцію до зменшення у 2023 році відносно 2022 року, хоча їхній обсяг залишився вищим порівняно з 2021 роком. Ця динаміка свідчить про послідовну орієнтацію компанії на основний бізнес, де чистий дохід від реалізації продукції відіграє ключову роль у формуванні загальних доходів.

Таким чином, зменшення інших операційних доходів підтверджує меншу залежність компанії від додаткових джерел доходу, що вказує на стабільність основної діяльності. У подальшому доцільно проаналізувати витрати компанії, щоб оцінити їх вплив на фінансові результати та визначити можливості для підвищення ефективності діяльності.

Аналіз витрат ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 роки показує значне зростання загальної суми витрат, яка у 2023 році становила 3 196 185 тис. грн, що на 51,9% більше порівняно з 2021 роком і на 18,36% більше порівняно з 2022 роком. Основними складовими витрат залишаються собівартість реалізованої продукції та витрати на збут.

Зростання чистого доходу супроводжувалося збільшенням собівартості реалізованої продукції. У 2023 році собівартість становила 2 334 666 тис. грн, що на 47,56% більше порівняно з 2021 роком і на 13,59% більше порівняно з 2022 роком. Водночас частка собівартості в загальних витратах зменшилася до 73,05%, що на 2,15% менше порівняно з 2021 роком і на 3,07% менше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про те, що попри абсолютне зростання собівартості, її відносна вага у структурі витрат знижується.

Собівартість реалізованої продукції залишається ключовою статтею витрат компанії, а її динаміка тісно пов'язана зі зростанням чистого доходу. Це підкреслює важливість контролю над собівартістю та оптимізації виробничих процесів для збереження прибутковості. Подальша робота над ефективністю витрат дозволить компанії краще реагувати на зміни в доходах і підтримувати стабільність фінансових результатів.

Аналіз структури витрат ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2023 рік демонструє значне зростання витрат на збут, адміністративних та інших операційних витрат. Витрати на збут у 2023 році склали 654 459 тис. грн, що становить 20,48% загальної суми витрат. Порівняно з 2021 та 2022 роками, їхня питома вага зросла на 1,63% і 1,65% відповідно, що свідчить про посилення маркетингових зусиль компанії для просування продукції на ринку.

Адміністративні витрати залишаються відносно незначними у загальній структурі, однак у 2023 році вони зросли до 65 540 тис. грн, що на 21,67% більше порівняно з 2021 роком і на 31,06% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про збільшення витрат на управлінські функції, які можуть бути пов'язані з розширенням діяльності компанії.

Найбільш динамічне зростання спостерігається в інших операційних витратах, які у 2023 році склали 105 955 тис. грн, що на 130,79% більше порівняно з 2021 роком і на 70,49% більше порівняно з 2022 роком. Це зростання може бути зумовлене додатковими операційними витратами, пов'язаними з непередбаченими потребами або інвестиціями у розвиток.

Загалом, зміни у структурі витрат свідчать про активну діяльність компанії на ринку та зусилля щодо посилення своєї конкурентної позиції. Подальший аналіз доцільності витрат та їх оптимізація можуть сприяти підвищенню ефективності фінансової діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз витрат ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021–2023 роки демонструє значне зростання витрат на збут та інші операційні витрати, що може свідчити про активні маркетингові та операційні зусилля, спрямовані на підтримку зростання компанії. Однак така структура витрат

потребує детального контролю, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів і стабільність прибутковості.

Попри збільшення більшості категорій витрат, сукупна величина доходів продовжує перевищувати загальні витрати, що забезпечує позитивний фінансовий результат діяльності підприємства. Інші операційні витрати у 2023 році склали 3,32% від усіх витрат, що свідчить про поступове збільшення їхньої ваги у структурі витрат, зростаючи на 1,13% порівняно з 2021 роком і на 1,01% порівняно з 2022 роком.

Фінансові витрати у 2023 році становили 28 763 тис. грн, що складає 0,9% загальних витрат компанії, демонструючи контрольоване використання кредитних ресурсів. Інші витрати компанії залишаються незначними - у 2021 році вони становили 214 тис. грн, а у 2023 році - лише 7 тис. грн, що свідчить про раціональний підхід до управління цим сегментом витрат.

Загалом, структура витрат компанії підтверджує її прагнення підтримувати активну діяльність і зростання на ринку, водночас зберігаючи контроль над фінансовими ресурсами. Оптимізація витрат і подальше підвищення їх ефективності є важливими напрямками для забезпечення довгострокової прибутковості та фінансової стабільності.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 роки демонструє стабільне зростання прибутковості. Податок на прибуток у 2023 році зріс до 6 795 тис. грн, що на 246,68% більше порівняно з 2021 роком і на 208,44% більше порівняно з 2022 роком. Це значне збільшення податкових зобов'язань свідчить про покращення прибутковості компанії, адже розмір податку безпосередньо залежить від отриманого прибутку.

Протягом 2021-2023 років компанія забезпечувала рівень доходів, що перевищував витрати, що є позитивним сигналом для подальшого розвитку підприємства. У 2023 році фінансовий результат від основної діяльності досяг 840 425 тис. грн, що на 82,28% більше порівняно з 2021 роком і на 167,96% більше порівняно з 2022 роком. Це зростання пояснюється тим, що чистий дохід від реалізації продукції зростає швидше, ніж собівартість реалізованої

продукції, що сприяло підвищенню загальної прибутковості основної діяльності.

Водночас, попри позитивну динаміку основної діяльності, компанія демонструє певні негативні тенденції в інших напрямках діяльності, зокрема у зростанні витрат, що вимагає посилення контролю над їх структурою. Успішне продовження позитивного тренду залежить від ефективного управління витратами, оптимізації операцій та збереження динаміки зростання доходів.

Попри стійке зростання прибутковості основної діяльності, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» зазнало збитків від іншої операційної діяльності у 2023 році. Збиток склав 54 098 тис. грн, що є суттєвим відхиленням, оскільки у 2021 та 2022 роках компанія отримувала прибуток від цієї діяльності. Збитковість у цьому напрямі може бути зумовлена непередбаченими витратами або несприятливими умовами для реалізації окремих операційних процесів.

Ця ситуація підкреслює необхідність ретельного аналізу інших операційних витрат і оцінки причин їхнього зростання. Компанії слід розглянути можливість впровадження заходів з мінімізації ризиків та підвищення ефективності інших операційних процесів. Увага до цього напрямку дозволить уникнути подібних збитків у майбутньому і забезпечити більш стабільний фінансовий результат. Таким чином, разом із продовженням розвитку основної діяльності, зосередженість на оптимізації інших операційних процесів є важливим кроком для підтримки загальної фінансової стійкості.

Фінансові результати ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2021-2023 рр. відображено у Додатку В.

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Молочна компанія «Галичина» свідчить про загальне зростання прибутковості, незважаючи на окремі збитки у деяких видах діяльності. У 2023 році прибуток від операційної діяльності досяг 66 328 тис. грн, що на 87,23% більше порівняно з 2021 роком і на 95,09% більше порівняно з 2022 роком, демонструючи підвищення ефективності операційної діяльності.

Водночас фінансова діяльність залишалася збитковою. У 2023 році збиток від фінансової діяльності становив 28 763 тис. грн, що на 22,62% більше порівняно з 2021 роком і на 29,93% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про необхідність перегляду фінансових стратегій, зокрема в управлінні борговими зобов'язаннями та оптимізації витрат на обслуговування фінансових ресурсів.

Інша діяльність компанії показала позитивну динаміку у 2022 та 2023 роках. Після збитку у 115 тис. грн у 2021 році компанія отримала прибуток у 375 тис. грн у 2022 році та 184 тис. грн у 2023 році, що свідчить про часткову стабілізацію цього напрямку діяльності.

Прибуток до оподаткування продемонстрував значне зростання, досягнувши 37 749 тис. грн у 2023 році. Це на 218,45% більше порівняно з 2021 роком і на 208,48% більше порівняно з 2022 роком, що є ключовим показником покращення загального фінансового стану компанії. Загалом, позитивні тенденції у фінансових результатах вказують на ефективність основної діяльності, однак компанії слід продовжувати працювати над мінімізацією збитків у фінансовій діяльності та інших напрямках, щоб забезпечити стабільність і довгостроковий розвиток.

Отже, зведені результати показують, що ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є прибутковим підприємством із загальною позитивною динамікою прибутковості, попри деякі збитки у фінансовій діяльності.

Таблиця 2.3

Показники прибутковості ТОВ «Молочна компанія «Галичина», 2021-2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна значень 2023 р. порівняно із 2021 р.		Зміна значень 2023 р. порівняно із 2022 р.	
				Абсолют- на	Темп приросту %	Абсолют- на	Темп приросту %
Коефіцієнт рентабельності продажу, %	0,48	0,42	0,97	0,49	101,33	0,55	130,18
Коефіцієнт рентабельності активів, %	1,62	1,36	2,86	1,23	75,99	1,49	109,66
Термін окупності активів	61,58	73,35	34,99	-26,59	-43,18	-38,37	-52,30
Коефіцієнт рентабельності необоротних активів	5,78	4,86	7,49	1,70	29,48	2,63	53,99
Термін окупності необоротних активів	17,29	20,56	13,35	-3,94	-22,77	-7,21	-35,06
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	2,26	1,89	4,62	2,36	104,70	2,73	144,02
Термін окупності оборотних активів	44,28	52,79	21,63	-22,65	-51,15	-31,16	-59,02
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	34,77	23,66	12,01	-22,76	-65,45	-11,65	-49,24
Термін окупності власного капіталу	2,88	4,23	8,33	5,45	189,47	4,10	97,01
Коефіцієнт рентабельності залученого капіталу, %	1,70	1,45	3,75	2,05	120,16	2,30	159,28
Термін окупності залученого капіталу	58,70	69,13	26,66	-32,04	-54,58	-42,47	-61,43

Аналіз фінансових показників ТОВ «Молочна компанія «Галичина» за 2023 рік демонструє динамічне зростання чистого прибутку та покращення рентабельності. Чистий прибуток у 2023 році становив 30 954 тис. грн, перевищуючи показники 2021 року на 212,86% та 2022 року на 208,49%.

Коефіцієнт рентабельності продажів у 2023 році досяг 0,97%, що на 101,33% більше порівняно з 2021 роком і на 130,18% більше порівняно з 2022 роком. Рентабельність активів також зросла до 2,86%, що перевищує рівень 2021 року на 75,99% і 2022 року на 109,66%. Це сприяло скороченню терміну окупності активів: з 61,58 років у 2021 році до 34,99 років у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів.

Рентабельність оборотних і необоротних активів також значно зросла. Коефіцієнт рентабельності необоротних активів досяг 7,49%, що на 29,48% більше, ніж у 2021 році, і на 53,99% більше, ніж у 2022 році. Рентабельність оборотних активів підвищилася до 4,62%, що на 104,7% більше порівняно з 2021 роком і на 144,02% більше порівняно з 2022 роком.

Зростання рентабельності активів і скорочення терміну їх окупності свідчать про підвищення ефективності використання як оборотних, так і необоротних ресурсів. Ці позитивні результати відображають стабільне фінансове покращення, хоча подальший аналіз і оптимізація діяльності залишаються ключовими для підтримки цього тренду.

Негативним аспектом є зниження ефективності використання власного капіталу: рентабельність власного капіталу знизилася з 34,77% у 2021 році до 23,66% у 2022 році і до 12,01% у 2023 році. Водночас спостерігалось зростання рентабельності залученого капіталу.

Таким чином, показники рентабельності в переважній більшості мали позитивну динаміку зменшення, але досить низькі значення. Проведемо факторний аналіз рентабельності власного капіталу з метою виявлення причин погіршення даного показника.

З цією метою скористаємось факторною моделлю [18]:

$$P_{VK} = \frac{ЧП}{VK} \times \frac{ЧП}{ЧД} \times \frac{А}{VK} \times \frac{ПЗ}{А} \times \frac{ОА}{ПЗ} \times \frac{ЧД}{ОА} = a \times b \times v \times \Gamma \times d, \quad (2.1)$$

Де а – рентабельність продажу,

б – коефіцієнт фінансового левериджу,

в – коефіцієнт поточної заборгованості,

г – коефіцієнт покриття,

д – коефіцієнт оборотності оборотних активів.

В таблиці 2.4 проведемо розрахунок показників, за допомогою яких буде проводитись факторний аналіз рентабельності власного капіталу.

Таблиця 2.4

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показники	Значення		абсолютна зміна	Вплив на зміну рентабельності власного капіталу
	2022 р.	2023 р.		
Рентабельність продажу	0,004	0,010	0,006	0,308
Коефіцієнт фінансового левериджу	17,358	4,202	-13,155	-0,413
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,918	0,728	-0,190	-0,027
Коефіцієнт покриття	0,784	0,849	0,065	0,009
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,472	4,742	0,269	0,007
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,237	0,120	-0,117	-0,117

Отже, зменшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 0,117 було спричинене впливом змін у коефіцієнті поточної заборгованості та коефіцієнті фінансового левериджу. Найбільший негативний вплив мало зниження коефіцієнта фінансового левериджу, яке зменшило рентабельність власного капіталу на 0,413. Крім того, зниження рентабельності продажів зменшило цей показник на 0,308, а скорочення коефіцієнта поточної

заборгованості - на 0,027. Позитивний вплив мало лише підвищення ефективності використання оборотних активів, що сприяло збільшенню рентабельності власного капіталу на 0,007.

Для покращення рентабельності власного капіталу ТОВ «Молочна компанія «Галичина» доцільно оптимізувати структуру капіталу, зокрема збалансувати поточну заборгованість і покращити використання фінансового левериджу. Аналіз управління прибутком підтверджує, що підприємство є прибутковим, проте потребує додаткових заходів для підвищення ефективності управління прибутком, таких як контроль за витратами, удосконалення управління заборгованістю та підвищення рентабельності продажів. Це дозволить компанії не лише зберегти позитивну динаміку, але й покращити фінансові результати у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО - ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Покращення соціально-психологічних складових механізму управління

Сьогодні актуальною є необхідність комплексної оцінки ефективності управлінського механізму підприємства. Хоча оцінка ефективності може базуватися на таких показниках, як прибуток, управлінські витрати та продуктивність праці, цього недостатньо для повного розуміння результатів управління. Важливо враховувати, що результати можуть виходити за межі фінансових показників і охоплювати соціальні, економічні, політичні та психологічні аспекти.

Соціально-психологічний аспект мотивації праці залишається надзвичайно важливим у сучасному виробництві, зважаючи на різноманітність мотивацій та стимулів у поведінці людей. У дослідженнях мотивації основний акцент робиться на внутрішніх рушійних силах, таких як захоплення роботою, задоволення від неї, бажання розвивати свої можливості та збагачувати зміст професійної діяльності.

На підприємстві ТОВ «Молочна компанія «Галичина» значна увага приділяється нематеріальним аспектам мотивації праці, зокрема таким, як особиста похвала, моральна підтримка та відзначення важливих подій. Для підвищення мотивації співробітників використовуються різноманітні заходи, включаючи гнучку систему пільг, що спрямована на визнання внеску кожного працівника, заохочення творчості та новаторства, а також надання переваг, таких як гнучкий графік роботи та знижки на продукцію компанії.

Ефективність роботи колективу тісно пов'язана з психічним станом працівників, їхніми емоціями, настроєм і загальним самопочуттям, які впливають на продуктивність. Для оцінки ситуації на підприємстві було

проведено соціологічне дослідження, у межах якого опитано 50 працівників з метою виявлення рівня їхньої задоволеності працею та системою мотивації.

На основі результатів соціологічного дослідження було розраховано середній індекс задоволеності працівників, який відображає їхнє ставлення до трудової діяльності та системи винагороди за досягнуті результати. Цей показник у числовій формі демонструє рівень задоволення працівників своєю роботою, оцінку компенсації за зусилля та ступінь визнання їхнього внеску.

Застосування такого підходу до аналізу задоволеності працею та стимулювання дозволяє керівництву підприємства отримати глибше розуміння настроїв працівників, оцінити їхню мотивацію та визначити, чи вважають співробітники, що їхня робота достатньо цінується й компенсується. Це сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень для підвищення задоволеності персоналу й ефективності роботи підприємства (табл. 3.1).

Середній індекс (X_{Π}) обчислюється за формулою:

$$X_{\Pi} = \sum x f / \sum f \quad (3.1)$$

де, X_{Π} - середній індекс Π -ї ознаки;

сума $x f$ – сума розрахункових величин;

сума f – чисельність працівників;

Середній рівень задоволеності працею становить:

$$X_1 = -9,5/101 = -0,09$$

Отже, задоволеність працею в даному підприємстві знаходиться на дуже низькому рівні. Середній рівень задоволеності оцінкою і винагородою за результати:

$$X_2 = -5/101 = -0,01$$

Отже, працівники не задоволені оцінкою і винагородою за результати.

Таблиця 3.1

Рівень задоволеності працівників ТОВ «Молочна компанія «Галичина»
 трудовою діяльністю, оцінкою та винагородою за результати їх праці

Ступінь задоволеності	Бал (х)	Кількість працівників(f)	Розрахункові величини (х?f)
Задоволеність працею			
Задоволені	+1,0	15	+15
Скоріше задоволені	+0,5	20	+10
Вагаються відповісти	0	19	0
Скоріше незадоволені	-0,5	25	-12,5
Незадоволені	-1,0	22	-22
Разом	х	101	-9,5
Задоволення оцінкою і винагородою			
Задоволені	+1,0	20	+10
Скоріше задоволені	+0,5	18	+9
Вагаються відповісти	0	25	0
Скоріше незадоволені	-0,5	28	-14
Незадоволені	-1,0	10	- 10,0
Разом	х	101	-5

Розглянемо рейтинг причин задоволеності та незадоволеності своєю працею. Аналіз причин задоволеності працею на підприємстві показав, що основними позитивними факторами є сприятливий психологічний клімат, який становить 15,8%, та можливість самовираження, яка досягає 48,4%. Це підкреслює важливість створення позитивної атмосфери в колективі та надання працівникам умов для реалізації їхніх творчих і професійних потенціалів.

Серед негативних чинників, які впливають на незадоволеність працею, ключовими є низький рівень оплати праці (42,4%) і непрестижність роботи (20,4%). Це свідчить про те, що значна частина працівників відчуває невідповідність між своїми зусиллями та рівнем винагороди, а також стикається з відсутністю престижу своєї професії.

Розуміння цих факторів надає керівництву підприємства можливість ідентифікувати основні проблеми, які впливають на мотивацію працівників, та розробити ефективні заходи для підвищення рівня їхньої задоволеності, що в кінцевому результаті позитивно вплине на продуктивність і ефективність роботи.

Підхід до зменшення причин незадоволеності працею через підвищення відповідальності працівників за допомогою контролю та самоконтролю є важливим кроком у покращенні умов праці на підприємстві. Прозорий і систематичний контроль сприяє дотриманню трудової дисципліни та якісному виконанню обов'язків, що позитивно впливає на загальну задоволеність працівників.

Важливим елементом цього підходу є використання систем морального стимулювання, які формують мотивацію до праці та сприяють забезпеченню необхідної трудової поведінки. Врахування індивідуальних особливостей працівників, таких як вік, стать, сімейний стан і соціальний статус, дозволяє адаптувати систему стимулювання до потреб кожного співробітника, підвищуючи її ефективність.

Загалом, стимулювання праці позитивно впливає як на виробничі витрати, так і на фінансові результати підприємства. Добре організована система стимулювання підвищує продуктивність праці, покращує морально-психологічний клімат у колективі та сприяє зміцненню ефективності управлінського механізму (додаток Б).

Ситуація з морально-психологічною мотивацією у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є складною, оскільки керівництво поки що не розглядає цей аспект як ключовий фактор стимулювання, а можливості підприємства забезпечити суттєву матеріальну підтримку працівникам обмежені. Надмірний акцент на грошовому стимулюванні та використання обмежених форм заохочення без урахування психологічних та етичних аспектів може погіршити ситуацію, особливо якщо не враховуються соціальні потреби та індивідуальні особливості співробітників.

Комплексний підхід до стимулювання, відкритість у комунікаціях, залучення працівників до процесу прийняття рішень, а також диференціація стимулів з урахуванням соціальних потреб є важливими для покращення мотивації. Особливу увагу слід приділити налагодженню ефективного спілкування між керівництвом і підлеглими, оскільки незадоволеність

взаєминами свідчить про необхідність перегляду підходів до міжособистісних стосунків.

Організація якісної морально-психологічної мотивації та формування позитивного клімату у колективі можуть суттєво вплинути на поліпшення робочої атмосфери, підвищення продуктивності праці та ефективність діяльності підприємства загалом.

Дослідження показують, що управління у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» стикається з рядом викликів, які потребують негайної уваги. Обмежена автономія більшості керівників негативно впливає на ефективність їх роботи та реалізацію управлінських рішень. Недосконалість управлінської структури, порушення норм управління та перевищення тривалості робочого дня ускладнюють ці проблеми, що знижує продуктивність і погіршує стан працівників.

Соціологічні дослідження наголошують на важливості вертикальних взаємин у побудові ефективної управлінської системи. Виконавці цінують у керівниках такі якості, як ввічливість, справедливість, працелюбність, чесність і принциповість. Однак існує розрив між очікуваними та фактичними якостями керівників, що суттєво впливає на управлінську ефективність.

Особисті та професійні якості керівників відіграють важливу роль у формуванні позитивного психологічного клімату в колективі та досягненні виробничих результатів. Самоосвіта та постійне вдосконалення керівників є ключовими факторами, які сприяють підвищенню їхньої стійкості до стресу і здатності вирішувати складні ситуації, забезпечуючи ефективне управління на підприємстві.

Таким чином, у ТОВ «Молочна компанія «Галичина» важливо зосередитися на покращенні умов праці для керівного складу, оптимізації управлінської структури та впровадженні управлінських норм, що сприятиме поліпшенню загальної ситуації на підприємстві і підвищить ефективність управління.

3.2. Розробка комплексу стратегій з підвищення конкурентоспроможності підприємства

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності компанії – це комплексний план дій, орієнтований на досягнення довгострокового успіху. Вона включає різні напрями діяльності, спрямовані на підвищення конкурентного потенціалу та зміцнення позицій на ринку. Основні складові цієї стратегії охоплюють розвиток продуктів і ринків, оптимізацію використання ресурсів, інтеграцію в суміжні сектори, інноваційне впровадження технологій, залучення фінансових ресурсів для розвитку, підтримку соціальної політики та удосконалення управлінських процесів.

Стратегія товару та ринку передбачає розвиток асортименту, забезпечення якості продукції, збільшення обсягів виробництва, ефективну рекламну діяльність і обґрунтовану цінову політику. Стратегія ресурсів спрямована на оптимальне використання та поповнення ресурсів, одночасно враховуючи ринкові умови їх доступності. Технологічна стратегія фокусується на оновленні технологій і їхній адаптації до нових тенденцій, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність виробничих процесів.

Інтеграційна стратегія сприяє вертикальній, горизонтальній та діагональній інтеграції, що зміцнює зв'язки з партнерами та іншими секторами. Інвестиційно-фінансова стратегія орієнтована на ефективне залучення та використання фінансових ресурсів для підтримки зростання компанії.

Соціальна стратегія зосереджена на управлінні персоналом, покращенні соціальних відносин і створенні сприятливого клімату в колективі. Управлінська стратегія акцентує увагу на вдосконаленні організаційної структури, комунікацій та підходів до управління, що підвищують ефективність функціонування підприємства.

Цілісний підхід до розробки та реалізації цих стратегічних напрямів забезпечує компанії конкурентну перевагу та сприяє її стабільному розвитку.

Ця комплексна стратегія не лише дозволяє підприємству утримувати високий рівень конкурентоспроможності в поточних умовах, але й підвищує його здатність адаптуватися до ринкових змін, забезпечуючи довгостроковий успіх. Стратегічні напрями роботи взаємно доповнюють один одного, формуючи цілісну стратегію, яка сприяє стабільності та зміцненню конкурентних позицій компанії.

Вибір стратегії є ключовим етапом у стратегічному управлінні, оскільки він визначає майбутню траєкторію розвитку підприємства. Це багатогранний процес, що включає аналіз науково-технічних можливостей, виробничого потенціалу, збуту та оцінку поточної конкурентної позиції. На основі цього аналізу розробляються заходи та плани, спрямовані на досягнення цілей компанії.

Основна мета стратегічного вибору полягає у формуванні конкурентних позицій, які дозволяють компанії максимально реалізувати свій потенціал і досягти тактичних переваг. Такі позиції забезпечують ефективне використання конкурентних переваг у взаємодії з іншими гравцями ринку, зміцнюючи лідерство компанії в галузі та сприяючи її довгостроковій успішності.

Вибір конкурентних стратегій ґрунтується на ретельному аналізі конкурентних переваг компанії. Основними варіантами є зниження витрат, диференціація продуктів або комбінація цих підходів. Після оцінки зовнішніх загроз і нових перспектив підприємство переходить до процесу вибору стратегії, який є вирішальним етапом у стратегічному управлінні.

Цей процес включає кілька ключових етапів. На першому етапі, розробці стратегії, формуються різні стратегічні варіанти з урахуванням залучення керівників різних рівнів, що дозволяє розширити спектр можливостей. Далі відбувається адаптація стратегії, під час якої стратегічні рішення деталізуються відповідно до поставлених цілей розвитку компанії. Завершальним етапом є аналіз та оцінка, що передбачає вивчення альтернативних варіантів у межах обраної стратегії та оцінку їхньої відповідності досягненню ключових цілей.

Такий послідовний підхід до вибору стратегії забезпечує можливість врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, та формування оптимального плану дій для зміцнення її позицій на ринку.

Вибір стратегії компанії визначається багатьма чинниками, серед яких ключовими є зовнішні загрози і можливості, рівень конкурентного тиску на ринку, а також внутрішні ресурси і компетенції підприємства. Цей процес потребує ретельного аналізу всіх аспектів, що впливають на діяльність компанії, з метою формування ефективної, інтегрованої стратегії, яка забезпечить успіх на ринку.

Одним із важливих факторів є сфера діяльності та специфіка бізнесу. Врахування особливостей галузі, рівня конкуренції, наявності товарів-замінників і компаній, що працюють на тих самих ринках, дозволяє адаптувати стратегічні підходи до реальних умов.

Стабільність зовнішнього середовища також має вирішальне значення. Оцінка стійкості зовнішніх умов, ступеня їхньої змінності та передбачуваності змін допомагає зменшити ризики й краще орієнтувати стратегічне планування.

Цілі та цінності організації є ще одним визначальним чинником. Прийняті рішення повинні відповідати основним цілям і цінностям компанії, які виступають орієнтирами у стратегічному виборі та сприяють досягненню узгоджених результатів.

Загалом, комплексний підхід до вибору стратегії, який враховує всі важливі аспекти, забезпечує підприємству здатність адаптуватися до ринкових умов, зберігаючи стійкість і конкурентні переваги.

Одним із ключових факторів вибору стратегії є рівень прийнятного ризику. Визначення ризиків, які компанія готова взяти на себе, дозволяє збалансувати можливі вигоди і потенційні втрати, що сприяє прийняттю виважених рішень.

Внутрішня структура та ресурси компанії також відіграють вирішальну роль. Аналіз сильних і слабких сторін організації, включаючи функціональні

області, здатні ефективно використовувати нові можливості, а також вразливі місця, які потребують покращення, є важливим кроком для забезпечення конкурентоспроможності.

Досвід реалізації попередніх стратегій є цінним інструментом для аналізу. Врахування раніше прийнятих рішень і помилок допомагає уникнути повторення негативних результатів. Проте цей досвід може також обмежувати спектр можливих варіантів через психологічні бар'єри або усталені підходи, які впливають на прийняття нових рішень.

Таким чином, ретельний аналіз цих факторів дозволяє формувати ефективний план дій, який враховує як внутрішні ресурси, так і зовнішні умови, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

Часовий фактор відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень. Успішність чи невдача стратегії значною мірою залежить від своєчасності її реалізації, адаптації до змін ринку, впровадження нових технологій або запуску продуктів. Навіть добре розроблена стратегія може втратити свою актуальність, якщо її впровадження буде затримано, що може призвести до фінансових втрат або навіть створити загрозу банкрутства.

Сукупність таких факторів, як своєчасність реалізації, врахування внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов, формує основу для розробки стратегій, здатних забезпечити компанії адаптивність до змінного середовища та збереження конкурентоспроможності.

Процес вибору стратегії потребує врахування численних аспектів і передбачає розробку кількох стратегічних альтернатив. Ці альтернативи є різними варіантами дій, які дають змогу досягти стратегічних цілей, базуючись на основній стратегії та доступних ресурсах. Ретельний аналіз і оцінка кожної альтернативи дозволяють обрати оптимальний шлях, що найкраще відповідає завданням і цілям компанії, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і довгостроковий успіх.

Конкурентні стратегії включають різноманітні методи і напрями, що дозволяють досягти високих результатів у певній галузі. Вони визначають

способи ефективної конкурентної боротьби, реагування на зміни в економічному, політичному чи галузевому середовищі, а також вирішення специфічних стратегічних завдань. Завдяки таким стратегіям компанія може адаптуватися до ринкових умов і посилювати свої позиції, зберігаючи конкурентоспроможність.

Один із підходів до формування стратегії полягає у визначенні ринкових позицій, які дозволяють підприємству досягти своїх цілей з мінімальним ризиком прямого протистояння з конкурентами. Аналіз цілей і стратегій конкурентів допомагає знайти ринкові ніші, що забезпечують взаємовигідний рівень результативності для всіх учасників. Однак такі ніші часто обмежені, особливо за умов зростання конкуренції та входження нових гравців на ринок, де вже діють компанії зі стійкими позиціями.

У зв'язку з цим стратегічний вибір має базуватися на ретельному аналізі конкурентного середовища, ринкових тенденцій і ресурсів компанії. Такий підхід забезпечує можливість не лише досягнення поточних цілей, але й формування стійкості та адаптивності компанії в довгостроковій перспективі.

Вибір стратегії вимагає врахування численних факторів і передбачає розробку кількох можливих варіантів дій. Ці стратегічні альтернативи забезпечують різні підходи до досягнення цілей компанії, виходячи з її основної стратегії та наявних ресурсів. Ретельний аналіз кожного варіанта дозволяє обрати оптимальний шлях для реалізації стратегічних завдань.

Конкурентні стратегії охоплюють широкий спектр методів і напрямів, спрямованих на досягнення високих результатів у певній сфері. Вони визначають способи ведення конкурентної боротьби, реагування на галузеві, економічні чи політичні зміни, а також вирішення специфічних стратегічних завдань. Завдяки цим стратегіям компанія може адаптуватися до ринкових умов і зміцнювати свої позиції на ринку.

Одним із ключових підходів до формування стратегії є визначення ринкових позицій, які дозволяють підприємству досягати своїх цілей із мінімальним ризиком конфлікту з конкурентами. Аналіз цілей і стратегій інших

гравців ринку допомагає виявити ринкові ніші, де всі учасники можуть досягати прийнятних результатів. Проте такі ніші часто мають обмежений характер, особливо у випадках зростання конкуренції чи появи нових гравців у галузі, де вже діють компанії зі стійкими позиціями.

Таким чином, стратегічний вибір має базуватися на глибокому аналізі як внутрішніх ресурсів, так і зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише досягти поставлених цілей, але й забезпечити компанії стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Тому стратегічний вибір має ґрунтуватися на глибокому аналізі конкурентного середовища, ринкових тенденцій і внутрішніх ресурсів компанії, що дозволить забезпечити не лише досягнення поточних цілей, але й стійкість у довгостроковій перспективі.

Конкурентна стратегія підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стійкої позиції на ринку, ефективне протистояння п'яти конкурентним силам та максимізацію віддачі від інвестицій. Зміни в поведінці компаній вимагають урахування їхніх економічних інтересів у боротьбі за споживачів, що розширює спектр об'єктів конкурентної взаємодії. Конкурентне середовище, яке охоплює конкурентів, споживачів, постачальників і виробників товарів-замінників, відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг.

Аналіз конкурентних переваг, вивчення умов і причин їх виникнення, а також розробка і реалізація стратегії конкуренції здійснюються з урахуванням специфіки ринку, на якому працює підприємство. Головною метою конкурентної стратегії є формування довгострокових конкурентних позицій, які забезпечують підприємству стабільність і успішність у галузі.

Конкурентна стратегія визначає місце компанії в конкурентному середовищі, задає напрямки її дій і реалізується через стратегічний набір параметрів.

Розробка ефективної стратегії конкуренції потребує глибокого аналізу ринкових умов, ретельного планування та чіткого розуміння власних можливостей і загроз, які виникають у зовнішньому середовищі. Такий підхід

дозволяє підприємству створювати і підтримувати конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову успішність.

Процес формування стратегії представляється як послідовність етапів, кожен з яких спрямований на вирішення взаємопов'язаних стратегічних питань. Кожен етап відрізняється специфічними методами виконання, що дозволяє етапно вирішувати стратегічні завдання підприємства. На завершальному етапі вибирається оптимальний варіант стратегії, який стає основою для розробки детального бізнес-плану управлінською командою.

Процес формування конкурентних стратегій, включаючи етапи реалізації, може бути деталізований за допомогою моделей і методів, які потребують адаптації до специфічних умов підприємства. До таких інструментів належать матриці «Продукт-ринок», BCG-матриця, модель «Привабливість ринку – конкурентні переваги», SWOT-аналіз, аналіз інтенсивності конкуренції та інші.

Кожен із цих інструментів допомагає систематизувати інформацію, оцінити конкурентне середовище та визначити найефективніші напрями дій.

Таким чином, процес формування стратегії є гнучким і адаптивним, вимагає комплексного підходу та врахування специфіки ринкового середовища, що дозволяє підприємству створювати дієві конкурентні стратегії та забезпечувати їх ефективну реалізацію.

Методика SWOT-аналізу є потужним інструментом для оцінки як внутрішніх аспектів діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, що впливає на його конкурентоспроможність. Основною перевагою цього підходу є здатність ідентифікувати ключові фактори, які сприяють розвитку компанії або становлять загрозу для її стабільності. SWOT-аналіз дозволяє визначити чотири потенційні напрями стратегічного розвитку, які можуть бути ефективно застосовані для досягнення довгострокових цілей.

Стратегія зростання спрямована на використання внутрішніх ресурсів компанії та зовнішніх можливостей для розширення ринкових позицій. Для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» це може означати акцент на таких перевагах, як висока якість та екологічність продукції, здатність до збільшення

обсягів виробництва, значний трудовий потенціал і гнучкість. Орієнтація на нові ринкові сегменти, розвиток партнерських зв'язків і інвестиції в інноваційні технології можуть стати ключовими факторами успіху.

Стратегія захисту фокусується на збереженні існуючих позицій і мінімізації впливу негативних зовнішніх чинників. Для компанії важливо використовувати наявні сильні сторони, такі як зменшення залежності від кредитних ресурсів, вирішення питань енергопостачання та створення стабільних каналів збуту продукції. Це дозволяє зберігати стабільність навіть за умов несприятливих змін у зовнішньому середовищі.

Стратегія стабілізації має на меті довгостроковий розвиток компанії через усунення внутрішніх слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей. Для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» це може включати залучення консультаційних і інформаційних послуг, розвиток співпраці між підприємствами, а також використання науково-освітнього потенціалу регіону.

Запропоновані альтернативні стратегії розвитку для ТОВ «Молочна компанія «Галичина» забезпечують фундамент для створення чіткої моделі стратегічної поведінки, яка враховує внутрішні та зовнішні умови. Водночас важливо розуміти, що універсальної ідеальної стратегії не існує. Кожне підприємство повинно обирати оптимальний підхід, орієнтуючись на своє місце в галузі, стратегічні цілі та наявні ресурси.

ВИСНОВКИ

Сучасний механізм управління підприємством у ринкових умовах спрямований на забезпечення ефективної роботи та розвитку виробничої діяльності. Він відображає потреби та закономірності ринкових відносин, орієнтується на задоволення попиту і потреб споживачів, стимулює мотивацію працівників досягати високих результатів, інтегрує сучасні науково-технічні досягнення та регулює внутрішні відносини.

У кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження є ТОВ «Молочна компанія «Галичина», основним видом діяльності якого є оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства свідчить про значне зростання активів. У 2023 році середньорічна вартість майна становила 1 083 022 тис. грн, що перевищує рівень 2021 року на 77,77% і 2022 року на 47,14%. Таке зростання стало можливим завдяки збільшенню як власного, так і залученого капіталу.

Особливо помітним є зростання власного капіталу, який у 2023 році зріс на 805,64% порівняно з 2021 роком і на 507,77% порівняно з 2022 роком. Це зростання забезпечене переважно збільшенням нерозподіленого прибутку, що свідчить про ефективність фінансового управління підприємством.

Результати дослідження підкреслюють здатність ТОВ «Молочна компанія «Галичина» адаптуватися до ринкових умов і досягати позитивних результатів, демонструючи високу динаміку зростання активів та капіталу, що є основою для подальшого розвитку і посилення конкурентних позицій на ринку.

Залучений капітал ТОВ «Молочна компанія «Галичина» зростає повільніше порівняно з власним капіталом. У 2023 році середньорічна вартість залученого капіталу склала 825 305 тис. грн., що на 42,11% більше порівняно з 2022 роком, але на 18,98% менше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про поступове зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Загальне зростання вартості майна підприємства відбулося як у необоротній, так і в оборотній частинах активів, причому темпи зростання необоротних активів перевищували темпи зростання оборотних. Як видно з аналізу, оборотні активи компанії продовжують перевищувати вартість необоротних активів, що підкреслює важливість оборотного капіталу у діяльності підприємства.

У 2023 році оборотні активи підприємства становили 669 638 тис. грн., що на 52,84% більше порівняно з 2022 роком і на 26,42% більше порівняно з 2021 роком. У свою чергу, необоротні активи досягли 413 384 тис. грн., що на 141,63% більше порівняно з 2022 роком і на 100,34% більше порівняно з 2021 роком. Таке суттєве зростання вартості необоротних активів пояснюється збільшенням інвестицій у нематеріальні активи, що свідчить про орієнтацію компанії на інноваційний розвиток.

Ці результати демонструють, що підприємство активно розвиває свої виробничі можливості, зокрема за рахунок інвестицій в інновації, що може забезпечити зміцнення його конкурентних позицій на ринку в майбутньому.

На основі проведених досліджень запропоновано низку заходів для покращення управлінського механізму підприємства. Реалізація маркетингової стратегії передбачає чітке визначення цілей, ключових показників ефективності та проведення глибокого аналізу цільової аудиторії і конкурентного середовища, що дозволить точно формувати стратегію відповідно до ринкових потреб. Оптимізація організаційної структури повинна включати створення маркетингового відділу, спрямованого на розширення ринкових можливостей, вдосконалення внутрішніх комунікацій і співпраці. Для зміцнення фінансової стійкості необхідно розробити заходи, спрямовані на підвищення коефіцієнтів маневреності та забезпечення оборотних коштів, із фокусом на раціональне використання внутрішніх ресурсів і джерел капіталу.

Розробка нових продуктів має базуватися на детальному аналізі ринку та споживчого попиту, з урахуванням інновацій та змін у вподобаннях споживачів, що забезпечить відповідність нових товарів потребам ринку.

Модернізація виробництва повинна враховувати конкретні елементи виробничого процесу, які потребують вдосконалення, та включати розробку плану впровадження інновацій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства. Застосування стратегічних підходів передбачає розробку довгострокових стратегій, орієнтованих на ринкові тенденції та наявні внутрішні ресурси, що дозволить підприємству адаптуватися до змінного середовища та забезпечити стабільний розвиток. Усі запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління та створення умов для стійкого зростання підприємства.

Ці пропозиції можуть допомогти підприємству досягти більшої стійкості, конкурентоспроможності та підвищити ефективність у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Ібрагімов Е.Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. № 6. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/67.pdf>
2. Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2012. № 1(59). Ч. 2. С. 223-227.
3. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*: Серія: Економіка. ред. кол.: В.П.Мікловда, М.І.Пітюлич, Н.М. Гапак та ін. Ужгород: УжНУ, 2013. Вип. 3(40). С. 62-65.
4. Міщук Є.В. Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. № 21 ч. 2. 2018. URL: http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/21_2_2018ua/8.pdf
5. Сосновська І.М. Поняття та значення економічної безпеки виробничогосподарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. № 9. 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>
6. Зайченко В.В., Коваленко С.В. Економічна безпека підприємства: сутність та основні складові. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки. № 23. 2013. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4635/1/55.pdf>
7. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка та суспільство*. № 1. 2015. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf.
8. Больботенко І.В. Принципи організації системи економічної безпеки суб'єктів аудиторської діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2014. Вип. 5. Ч. 2. С. 36-40.

9. Ібрагімов Е.Е. Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. № 6. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/67.pdf>
10. Троц І.В. Забезпечення економічної безпеки на підприємстві з метою попередження банкрутства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2012. № 1(59). Ч. 2. С. 223-227.
11. Гапак Н. М. Економічна безпека підприємства: сутність, зміст та основи оцінки. *Науковий вісник Ужгородського університету*: Серія: Економіка. ред. кол.: В.П.Мікловда, М.І.Пітюлич, Н.М. Гапак та ін. Ужгород: УжНУ, 2013. Вип. 3(40). С. 62-65.
12. Скриньковський Р.М. Економічна безпека підприємства: сутність, класифікація та система діагностики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. №3. 2015. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/87.pdf>
13. Іванілов О. С. Методи оцінки рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2018. № 2. С. 66-83. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2018_2_8.
14. Хрущ Н. А., Ваганова Л.В. Розробка механізму управління економічною безпекою підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №4 (216). Том 2. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3742/1/%D0%A5%D0%A0%D0%A3%D0%A9.pdf>
15. Сабецька Т.І. Особливості формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки сучасного підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. №3-1 (52). 2019. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_1_2019/25.pdf.
16. Правдюк Н.Л. Ярославський А.А. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою зернопереробних підприємств. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*: 121 актуальні питання науки та практики. №8. 2019. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/23482.pdf>

17. Черкасова С.О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка: реалії часу*. №2 (7). 2013. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/22-27.pdf>
18. Мейта В.І. Формування організаційно-економічного механізму управління економічною безпекою підприємницької діяльності. *Наукові записи Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. №27. 2014. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2014/n27/5.pdf>.
19. Вергун А.М. Формування організаційно-економічного механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2015. № 17 (6). С.62-67.
20. Машевська А.А., Коломієць М.Ф. Аналіз рівня економічної безпеки на сільськогосподарських підприємствах в Україні. *Електронне видання «Ефективна економіка»*. №1. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/205.pdf
21. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: Навч. посібник /для студ. вищ. навч. закл.] В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. URL: <https://bit.ly/3tQCWYV> 122.
22. Шаталов В.О., Пасенченко Ю.А. Моделювання економічної безпеки підприємства з використанням багатофакторної нечіткомножинної моделі. *Актуальні проблеми економіки та управління*. №11. 2017. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22612>
23. Піхняк Т. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. №2. 0/57.
24. Горбоконь В. Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. №. 17. С. 64-69.
25. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3ua3kxf> IFish L: вебсайт. URL: <https://ifish.com.ua/ua/>

26. Дослідження української аудиторії Facebook та Instagram за липень 2022: вебсайт. URL: <https://plusone.com.ua/research/>
27. SMM-послуги від компанії IFish: вебсайт. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsiny-na-smm/>
54. G2A Ціни на товари для графічного дизайну: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3i23Kmj>.
- 28.Онлайн-платформа для навчання «ІТ Столиця»: вебсайт. URL: <https://itstolytsa.ua/price>
- 29.Майборода О. Є., Сукрушева Г. О., Куліш Є. В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 310-313. URL: <http://economyandsociety.in.ua/>.
- 30.Сябер Є.О Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №6. С. 431-435.
- 31.Ларіонова К., Капінос Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modelingthedevelopmentoftheeconomicsystems*. 2022. № 1. С. 120-128. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14> .
- 32.Маркіна І.А., Вороніна В.Л. Управління прибутком торговельних підприємств: [монографія]. Полтава: Вид-во ПП «Астроя». 2018. 167 с.
- 33.Савіна С. С., Гиренко Ю. В. Управління прибутком в системі фінансового менеджмента підприємства. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2018. Вип. 6. С. 321-324.
- 34.Погорєлова Т. В. Фінансові результати підприємницької діяльності та їх розподіл у національній економіці. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету* 2022, 8 (297), С. 25-31.
- 35.Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: *практикум*. Вінниця: ВНТУ, 2017. 143 с.
- 36.Шевчук К. В., Бондарь В. І. Фінансові результати як економічна категорія та особливості відображення їх в обліку та звітності підприємства. *Економічні науки: зб. наук. праць Луцького національного технічного університету*. 2019. Вип. 16(61). С. 159-166.
- 37.Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства:

теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021, № 5, Том 2. С. 254-259.

38. Гавриш Ю. О. Підвищення конкурентоспроможності видавничо-поліграфічних підприємств в умовах ринкової невизначеності : дис. д-ра філософії : 051 Економіка Київ, 2020. 247 с.

39. Україна: поліграфічна промисловість. Велика українська енциклопедія. вебсайт. URL: <https://bit.ly/3XrOzmP> 123 58. Державна служба статистики: вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

40. Аналіз ринку праці в галузі дизайну. Університет Короля Данила: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3UWYK0Q>.

41. Стан розвитку дизайну в Україні. Звіт за результатами досліджень: вебсайт. URL: <https://bit.ly/3tRcCOL>.