

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес – адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота  
бакалавра**

на тему: «Управління потенціалом підприємства харчової промисловості в умовах міжнародної конкуренції»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб  
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми  
менеджмент міжнародного бізнесу

Ткаченко А.В.

Керівник : викладач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ,доктор  
філософських наук PhD Магомедова Т.М.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор  
наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_  
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Д.Т. Бікулов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**  
Ткаченко Аліна Вячеславівна

1. Тема роботи «УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ»

Керівник роботи: Магомедова.Т.М. викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності ,доктор філософських наук PhD  
затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ КОМПАНІЙ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

11 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т.М.		
2	Магомедова Т.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

\_\_\_\_\_

( підпис )

А.В. Ткаченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

( підпис )

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Управління потенціалом підприємства харчової промисловості в умовах міжнародної конкуренції» 68 с., 6 рис., 11 табл., 49 джерел.

Дослідження спрямоване на обґрунтування рекомендацій щодо покращення управління теоретичних аспектів та розробка практично орієнтованих пропозиції щодо поліпшення процесу керування

Для досягнення визначеної мети були виконані наступні завдання:

1. розкрити можливості компанії як економічний показник: поняття, фактори формування та структуризація;
2. описати особливості керування ефективністю використання можливостей компанії.
3. обґрунтувати оцінку фінансового та трудового потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч»;
4. дослідити розвиток внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства ТОВ «ЛКФ»Світоч» користуючись SWOT-аналізом діяльності підприємства.

Досліджуваним об'єктом є управління процесом та можливостями компанії в сучасних економічних умовах.

Вивчення предмета вказує низка сукупністю теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління для забезпечення ефективності використання потенціалу ТОВ «ЛКФ»Світоч».

В роботі використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, тема розкривається послідовно та логічно, за планом.

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, БІЗНЕС, УПРАВЛІННЯ, ПРИБУТОК, РИЗИКИ, ВОЄННИЙ ЧАС, ВИРОБНИЦТВО, ЗАПАСИ, ЛОГІСТИКА, ЗБУТ

## ABSTRACT

Bachelor's qualification work: " Management of the potential of the food industry enterprise in the conditions of international competition" 68 pages, 6 figures, 11 tables, 49 sources.

The study is aimed at substantiating recommendations for improving the management of theoretical aspects and developing practically oriented proposals for improving the management process

To achieve the defined goal, the following tasks were performed:

1. to reveal the capabilities of the company as an economic indicator: concepts, factors of formation and structuring;
2. describe the features of managing the efficiency of using the company's capabilities.
3. substantiate the assessment of the financial and labor potential of LLC "LKF "Svitoch";
4. to investigate the development of the internal and external potential of the LLC "LKF" Svitoch" using a SWOT analysis of the company's activities.

The study of the subject is indicated by a number of theoretical, methodological and practical aspects of management to ensure the effective use of the potential of "LKF" Svitoch LLC.

The work uses general scientific and special research methods, the topic is revealed consistently and logically, according to the plan.

INTERNATIONAL COMPETITION, MANAGEMENT, BUSINESS, ADMINISTRATION, PROFIT, RISKS, WARTIME, PRODUCTION INVENTORY, LOGISTICS, SALES

## ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 Потенціал підприємства в умовах сучасного ведення бізнесу .....	10
1.1 Потенціал підприємства як економічне поняття: поняття, фактори формування та структуризація.....	10
1.2 Особливості управління ефективністю використання потенціалу підприємства. ....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ .....	26
2.1 Оцінка фінансового та трудового потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч».....	26
2.2 Дослідження зовнішніх та внутрішніх детермінант формування потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч» через SWOT-аналіз діяльності.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	49
ДОДАТКИ.....	54

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах швидкого розвитку ринкових процесів в Україні менеджмент підприємств має переорієнтувати свої зусилля з досягнення поточних результатів на забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Насамперед це є високою гарантією результативного функціонування виробництва великою мірою пов'язано із якістю внутрішнього та зовнішнього середовищ. Зосередживши свої сили на пошук можливостей для дієвого довгострокового функціонування вимагає вивчення механізмів формування ключових можливостей та отримання практики їх оцінки. Це підкреслює актуальність розробки механізмів управління потенціалом підприємств, здатних оперативно враховувати ризики н зовнішнього і внутрішнього оточення

Дослідженню поняття «потенціал підприємства» присвячено ряд праць таких авторів, як Р. Грант, А. Мескон, Е. Менсфілд, Д. Колліс та А. Томпсон.

Теоретичні та методичні аспекти управління потенціалом підприємства були розроблені у працях: О. Ю. Амосов [1], О. В. Березін [3], А. Е. Воронкова [5], В. Н. Гавва [26], М. Ф. Гончар [8], В. Б. Горбань [9], О. Д. Гудзинський [13], Н. С. Краснокутська [21], Є. В. Лапін [24-25], О. В. Миколайчук [30], О. А. Пробоїв [36-37], Р. О. Тульчинська [46] та ін.

Зазначимо, що загальна частина теорії та науково-практичних питань залишається не закритою, щодо пов'язаних між собою часток управління потенціалом сучасного підприємства з ідентифікацією та вчасним врахуванням ризиків у сьогоденній бізнес-сфері. Таким чином, у ринкових умовах поняття "потенціал підприємства" надає вийняткової актуальності як одна з ведучих характеристик стабільності підприємства та його подальшого розвитку. Треба розуміти, що управління можливостями підприємства є надалі актуальним не тільки в науці, а й у практиці виміру, тому що це дає нам змогу сформулювати адекватний підхід до його розвитку і управління.

Метою Дослідження спрямоване на обґрунтування рекомендацій щодо покращення управління теоретичних аспектів та розробка практично орієнтованих пропозиції щодо поліпшення процесу керування

Для досягнення визначеної мети були виконані наступні завдання:

5. розкрити можливості компанії як економічний показник: поняття, фактори формування та структуризація;
6. описати особливості керування ефективністю використання можливостей компанії.
7. обґрунтувати оцінку фінансового та трудового потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч»;
8. дослідити розвиток внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства ТОВ «ЛКФ»Світоч» користуючись SWOT-аналізом діяльності підприємства.

Досліджуваним об'єктом є управління процесом та можливостями компанії в сучасних економічних умовах.

Вивчення предмета вказує низка сукупністю теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління для забезпечення ефективності використання потенціалу ТОВ «ЛКФ»Світоч».

Методичні дослідження: Теоретико-методологічну основу дослідження становлять фундаментальні документи економічної теорії та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі менеджменту. У процесі дослідження були використані наступні методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків); монографічний (для виявлення можливостей удосконалення управління потенціалом сучасного підприємства); історичний (для вивчення та узагальнення поглядів науковців на сутність потенціалу підприємства); порівняльний (для зіставлення фактичних даних основних економічних показників досліджуваного підприємства за звітний період з даними попередніх років); економічного аналізу (для оцінки ефективності діяльності ТОВ "ЛКФ "Світоч"); табличний та графічний (для наочного представлення)



Інформаційним забезпеченням дослідження стали: навчальна література, статистичні Документи від Державного статистичного управління України інформація з Інтернету, матеріали оперативного управління підприємства, аналітичні та статистичні звіти ТОВ «ЛКФ «Світоч» за 2021-2023 рр. склали законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність внутрішніх економічних акторів

Кваліфікаційна праця включає в себе - вступ, два розділи і висновок. Перелік джерел містить 49 найменувань, а обсяг текстової частини складає 44 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

#### 1.1 Підприємство та його потенціал як економічна складова: основні поняття та фактори структуризації та формування

Аналіз етапів еволюції теорії потенціалів показує, що в різні періоди часу вчені акцентували увагу на різних аспектах і дослідженнях потенціалів. У загальному розумінні, під потенціалом підприємства наразі мається на увазі стратегічні запаси які знаходяться в розпорядженні підприємства і мають вирішальне значення для нормального функціонування підприємства в тих чи інших умовах. Тлумачення визначення «технологічно-виробничий потенціал» у працях різних авторів має узагальнений характер, але підкреслює маркетингову складову потенціалу підприємства через становлення потенціалів ринку. Ринковий потенціал визначається як максимально можливий обсяг продажів за умови наявності певного рівня забезпеченості ресурсами. О. С. Федонін роздивляється ринковий потенціал виробництва як здатність забезпечити частину ринку згідно з аналізом сукупного потенціалу економіки і виробничого профілю підприємства [47, с. 133]. Таким чином, структуруючи потенціал підприємства, В. В. Росоха виділяє кадровий, виробничо-технологічний, науково-технічний, інноваційний та економічно-фінансовий потенціали як ключові елементи можливостей компанії на сучасному етапі [41, с. 36-37]. П. В. Круш вважає, що складові потенціалу підприємства можуть варіюватися. варіюватися в залежності від масштабу його діяльності. Він пропонує включити до потенціалам малого підприємництва Загальний менеджмент, фінансовий менеджмент, маркетинг, виробництво, НДДКР та експериментально-конструкторська робота, персонал і культура взаємин. Але,

автор не уточнює, чи цей підхід можна застосувати до великих і середніх підприємств. [22, с. 14].

Л. Ю. Гордієнко розглядаючи стратегічне управління як потенціал підприємства, застосовує функціональний підхід, поділяючи потенціал на виробничий, маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інноваційний. Такий підхід, на думку автора, не може повністю відтворити ринкову діяльність підприємства і не враховує всі його можливості [10, с. 152-153].

Н. С. Краснокутська визначає потенціал підприємства з урахуванням всіх компетенцій. Вона зазначає, що стосується здібностей та активів, які формують внутрішні можливості підприємства, за допомогою маркетингу забезпечують конкурентні переваги на ринку, тобто ринковий потенціал підприємства. Автор зосереджується на взаємодії між системою ресурсного забезпечення та системою керування, підкреслюючи, що лише цей вид взаємодії може дати початок на позитивний результат для зацікавлених осіб [21, с. 146].

Вагомий внесок у розвиток теорії потенціалів зробила І. С. Левик, яка визначає потенціал можна розглядати як “набір запасів” (виробничо-фінансових, інвестиційно-технологічних, наукових тощо), навиків та можливостей. Керівники, спеціалісти та інші групи персоналу займаються виробництвом товарів та наданням послуг, максимізацією доходу (прибутку) та забезпеченням стабільності та розвитку підприємства. [26, с. 154].

Її підходи підтверджуються працями О. І. Олексіва, який показує в своїх роботах потенціал компанії як максимально можливу загальну вартість всіх активних та пасивних, очевидних чи прихованих альтернатив і спроможності великого розвитку соціально-економічної системи підприємства в конкретному контексті. ринковому середовищі, враховуючи ресурсні, структурно-функціональні, часові, соціокультурні та інші обмеження [33, с. 39].

І. С. Левик та О. І. Олексюк представляють еволюцію наукових поглядів на тлумачення економічного потенціалу за трьома методологічними підходами: як сукупність ресурсів, необхідних для функціонування чи розвитку системи; Як систему матеріальних та робочих елементів, які сприяють досягненню цілей

виробництва; а також як можливість набору ресурсів економічної системи щоб досягати поставлені завдання.

Загалом, це вказує на те, що однобічний підхід до економічного визначення суті потенціалу все ще домінує, будь то як сукупність ресурсів, можливість господарської системи виробляти певну продукцію або здатність продуктивних сил маючи змогу досягти конкретного результату. Сучасне поняття «потенціал» не часто зустрічається у світовій економічній літературі, проте популярності набув науковий підхід, що базується на створенні можливостей найефективнішого використання існуючих конкурентних переваг [31, с. 144].

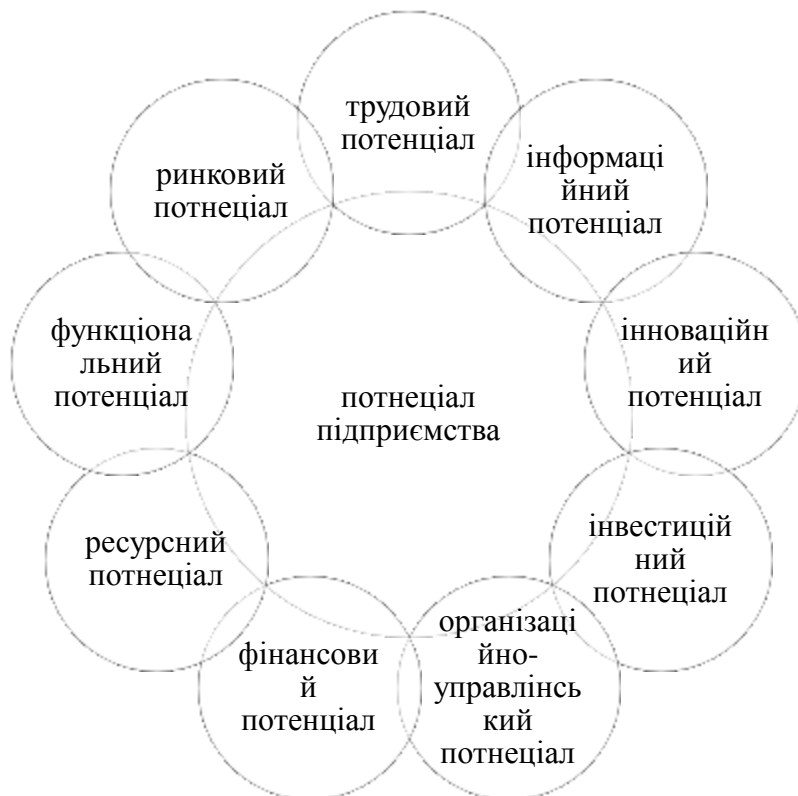


Рисунок 1.1 – Основна структура компонентів потенціалу підприємства сучасного підприємства [1, с. 338]

Таким чином, концепція фірми, яка ґрунтується на ресурсному підході, має описовий характер і не дозволяє детально вивчати бізнес-процеси. Підсумовуючи, можна стверджувати, що в залежності від промисловій

приналежності, вид діяльності підприємства та специфіка його функціонування, всі складові потенціалу різних суб'єктів господарювання можуть помітно змінюватися.

Структура, зображена на рис. 1.1, має описовий характер і окреслює головні елементи потенціалу підприємства, оскільки кожен із зазначених видів потенціалів також є його структурованим елементом. Варто зазначити, що існує думка про включення технологічного та ресурсного потенціалів до складу виробничого потенціалу, а інвестиційного потенціалу — до складу фінансового потенціалу [5, с. 78]. Таким чином, вони є складовими нижчого порядку, оскільки мають спільні характеристики та відображають загальний вектор діяльності сучасного підприємства.

Очевидно, що систематизація цих факторів повинна ґрунтуватися на принципі структуризації потенціалу відповідно до його структурними елементами. Крім того, слід враховувати сфери впливу на певні елементи потенціалу, розподіляючи всі фактори до зовнішніх та внутрішніх (рис. 1.2) [15, с. 177-178].

Створення потенціалу компанії є викликом і швидким процесом, спрямованим для оптимального взаємодії з зовнішнім оточенням та адаптацію до його постійних змін. Важливо визначити фактори, які наразі впливають на розвиток елементів потенціалу та їхню збалансованість і ефективність використання. В свою чергу, зовнішні фактори складають соціальні, економічні, політичні умови та нормативно-правове забезпечення діяльності, що можуть обмежувати або стимулювати діяльність підприємства через дії від державних установ, банків, інвестиційних фірм, громадських організацій. Ці фактори проявляються через податкові, відсоткові тарифи, законні, моральні норми та політичний тиск [6, с. 182].

В. А. Гросул зазначає, що важливу групу зовнішніх факторів становлять ринкові умови: конкуренція на ринках ресурсів і конкуренція безпосередньо в індустрії, перший фактор зв'язаний напряму з вартістю надання кожному ресурсами, тобто з альтернативною вартістю ресурсів. Це цінність інших

можливостей, від яких потрібно було відмовитися, щоб спрямувати ресурси на конкретний елемент потенціалу та максимально досягти цілей підприємства [12, с. 413].

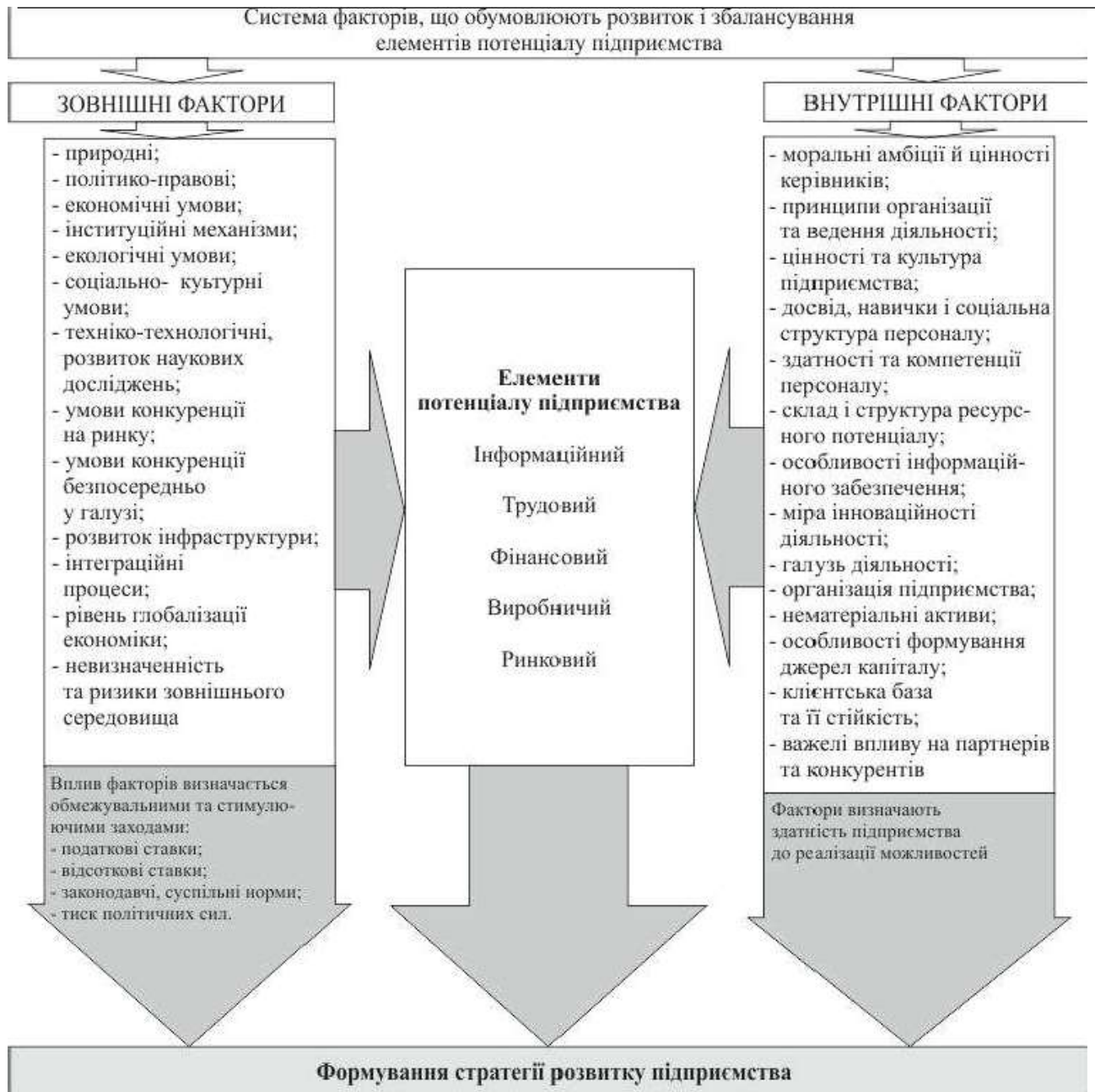


Рисунок 1.2 – Систематизація факторів, що визначають розвиток і збалансування елементів потенціалу підприємства [17, с. 104]

Для завоювання стабільного становища підприємства на ринку та досягнення відповідного рівня ринкового потенціалу, також треба

орієнтуватися на конкурентні властивості продукції, такі як ціна, якість, технічні характеристики, сервісне обслуговування та гарантії. Внутрішні фактори, що впливають на це, включають стратегію підприємства, необхідний для її реалізації потужності, досвіду та вмінню керівників, засади структури та ведення комерційної діяльності, етичні принципи, амбіції керівництва, а також універсально прийняті цінності та культуру на підприємстві.

Макроекономічні фактори мають вирішальний вплив на бізнес діяльність будь-яких суб'єктів господарювання, оскільки під їхнім впливом може почати формувати добрий клімат в підприємстві, що стимулює активну поведінку суб'єкта економічної діяльності, або навпаки, призводити до завершення ділової діяльності через негативні зовнішні чинники ринкової інфраструктури. Економіка держави та соціальна політика має великий вплив на дієвість сукупного виробництва та діяльності підприємств. [27, с. 128-129].

Сьогодні домінуючими елементами є:

- ті які базуються на практиці державних органів;
  - різноманітні законодавчі заходи, тобто законотворча діяльність;
  - фінансові інструменти, такі як заходи та стимули;
  - економічні норми та правила, включаючи регулювання доходів та праці, контроль за цінами та дозволи на певні види діяльності ;
  - інфраструктура ринку, соціальна та виробнича
  - макроекономічна структурна зміна в державі;
  - програма приватизування підприємств та організацій держави;
  - комерціалізація організаційних структур у невиробничому секторі
  - програма приватизації державних підприємств та організацій;
- [48, с. 114].

Для того, щоб забезпечити постійне підвищення економічної ефективності всіх економічних суб'єктів, держава повинна створити відповідні організаційні умови, які підтримують існуючі національні, регіональні або галузеві інституційні механізми, такі як науково-дослідні та навчальні центри, інститути та асоціації. Важливо також забезпечити високий рівень розвитку

мережі різноманітних об'єктів ринкової та виробничої інфраструктури. Наразі всі бізнес-структури користуються послугами інноваційних фондів, комерційних банків, бірж (товарних і цінних паперів) та інших об'єктів ринкової інфраструктури. [45, с. 127].

Загалом, економіка країни та відповідне бізнес-середовище компаній мають значний вплив на оборотність активів. Інфляційні процеси та відсутність налагоджених ділових відносин між постачальником та покупцем можуть призвести до вимушеного накопичення та зберігання запасів, що значно уповільнює процес оборотності активів.

Отже підсумуємо, фінансове становище будь-якої компанії прямо залежить від того, наскільки прискорення обігу капіталу впливає на поліпшення виробничо-технічного потенціалу. Для цього розраховують вісім показників оборотності та один комплексний показник, що називається «індекс ділової активності», який дає загальне представлення про господарську активність підприємства. Важливо зазначити, що ефективність стратегічного управління активами стратегії управління активами значною мірою визначає процес пошуку засобів в обороті. Від вибраної політики цін, структури активів та методики оцінювання товарно-матеріальних запасів залежить свобода підприємства впливати на тривалість обороту своїх засобів.

Підприємство, яке володіє певними засобами виробництва, персоналом, фінансовими та іншими ресурсами, здатне реагувати на динамічні виклики, підвищуючи свою ділову активність. Співпраця всіх складових системи ресурсів дозволяє досягти бажаного ефекту цілісності ресурсного потенціалу, формуючи нові властивості, які певний окремий запас не може мати самостійно. Важливо не виводити товар на ринок без відповідних ресурсів, оскільки кожен ресурс не може повноцінно функціонувати без взаємодії з іншими. При взаємодії ресурсів виробництва та аналогічних елементів потенціалу дає можливість здобути максимального результату у їх формуванні та реалізації.



## 1.2. Особливості управління ефективністю використання підприємницького потенціалу.

На сьогоднішній день постійно зростає потреба в проведенні регулярних досліджень, розробці алгоритмів, схематичних та систематичних методик використання, які будуть сприяти поліпшенню функціонування підприємницької діяльності виробництва. Це викликає необхідність створення стабільної управлінської моделі потенціалу підприємства. Однак, підприємства мають обмежені важелі впливу на зміни, пов'язані з виробничим потенціалом, тому їм необхідно вміти розрізняти, ініціювати та вчасно оцінювати ці зміни. Н. С. Краснокутська зазначає, що розроблення концепцій керування потенціалом як загальної системи бачень реалізовується на основі трактування змісту виробничого потенціалу, що передбачає створення його вихідних положень. Результативні положення цієї концепції включають зміст, мету, суб'єкт і об'єкт управління [21, с. 156]. Управлінська діяльність, спрямована на розробку і втілення керівних впливів, базується на трьох ключових аспектах: середовище, процес і засоби здійснення керівних впливів.

Перший аспект стосується визначення керування потенціалом на основі системного підходу підприємства, де середовище управління характеризується заплутаною системою взаємозв'язків між об'єктом керування та суб'єктом. Таким чином, зміст управління потенціалом полягає в здійсненні суб'єктом управління впливу на об'єкт з метою відповідності об'єктів вимогам, визначеним керівництвом підприємства [30, с. 44].

Суб'єктом управління є ведучий керівник, який входить до складу управлінської групи вищого керівництва компанії. Він безпосередньо формулює вихідні положення, що стосуються виробничого потенціалу, та виготовляє управлінську модель згідно з концепцією, яка є основою розвитку. Отже, концептуальна модель потенціалу виробництва підприємства є об'єктом управління, на яку безпосередньо суб'єкт здійснює вплив. Відзначимо, що подібний підхід був успішно застосований у роботі В. В. Пастухової [34, с. 66],

який розробив інтегровану систему стратегічного керуванням потенціалом підприємства в цілісній системі стратегії управління сучасного підприємства.

На мою власну думку, процедура керування виробничими можливостями компанії є складною системою, оскільки включає багато елементів, таких як функції, форми, методи, інструменти, важелі тощо. Змістовну характеристику механізму керування виробничими можливостями компанії доцільно розглянути на основі декомпозиції його елементів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Інтерпретація сутності концепції «механізм управління потенціалом підприємства»

Автор	Зміст поняття
О. А. Пробоїв [37, с. 10]	Призначення управління полягає у ефективному впливі суб'єктауправління на об'єкт управління
Л. Г. Смоляр [44, с. 97]	Трактується як багатоелементна система впливу на конкретний об'єкт управління із метою досягнення бажаного результату
О. О. Колесніков [19, с. 6]	Структурний елемент системи організації господарського процесу, яка <u>детермінується</u> комплексом факторів, що є в цілому <u>взаємодоповнюваними</u> та <u>взаємозалежними</u> , з характерними формами дієвого управлінського впливу
С. Б. Іваницька [14, с. 39]	Посідає ключове місце у системі управління

О. В. <u>Ареф'єва</u> [2, с. 72]	Одна із найбільш активних частин системи управління, яка <u>пов'язана</u> із дією факторів від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, на який саме чиниться управлінський вплив
І. Р. Бузько [74]	Визначається механізми, що, в першу чергу, пов'язані між собою на основі методу ієрархій, де власне метод ієрархій виступає цілісною процедурою ієрархічного представлення елементів, що висвітлюють суть проблеми
Н. Г. <u>Мехеда</u> [29, с. 39-40]	Втілює сукупність принципів та завдань, економічних й юридичних методів й обмежень, водночас організаційну структуру органів управління, а також персонал, інформацію, і в цілому технічні засоби її опрацювання

Розділення компонентів механізму керування потенціалом виробництва виступає як підпорядкована система, що включає різноманітні складові. Система керування виробничими можливостями компанії повинна бути розглянута як набір функцій та форм, методик та спорядження, а так само

керівних важелів, які ,в свою чергу, забезпечують управлінський вплив на потенціал виробництва для досягнення поставленої мети [23, с. 156].

В основі сучасного механізму керування виробничими можливостями компанії лежать традиційні методи та інструменти управління, які повинні постійно розвиватися та враховувати новітні управлінські технології. Це необхідно для підвищення результативності виробництва та досягнення успіху в досягненні поставлених цілей. Механізм управління будується з урахуванням специфічних особливостей кожного підприємства [24, с. 22-23].

На нашу думку, механізм керування підприємства є складною моделлю, що включає багато елементів, таких як функції, форми, методи, інструменти та важелі. Сутнісну структуру механізму управління потенціалом підприємства можна схематично зобразити, як показано на рисунках Додатку Ж-И.

До новітніх управлінських технологій належать корпоративне управління, особистісно-орієнтоване управління, стратегічне управління та система збалансованих показників.

Корпоративне управління включає організацію спільної праці для досягнення стратегічних цілей, творчий підхід до делегування повноважень, дослідження сильних та слабких аспектів діяльності, підвищення стійкості підприємства до ризиків і оперативне прийняття управлінських рішень [8, с. 180]. Особистісно-орієнтоване управління відображається через прогнозування результатів діяльності, впровадження змін для адаптації до мінливого середовища, прорахунок майбутніх подій і готовність до втрат від ризиків, а також динамічне прийняття господарських рішень.

У сучасних умовах глобалізації економічних процесів розвиток підприємства здійснюється в неочікуваних умовах. Адаптаційний підхід до керування потенціалом і обґрунтування управлінських рішень передбачають врахування різних видів ризиків та їх своєчасну і точну оцінку. Перед керівництвом стоїть складне завдання врахування умов ризиковості і нейтралізації негативних впливів. Оцінка альтернатив і дії, зосереджені на

заниження невизначеностей на етапі планування, можуть підвищити очікуваний результат діяльності сучасного виробництва [48, с. 115].

З огляду на природу ризику, сучасний ринок можна уявити у двох станах: перший – як цілком визначений, де майбутнє можна прогнозувати з високою точністю, і другий – як невизначений, де ринок набуває статусу непередбачуваного.

Однією з важливих причин непередбачуваності є наявність різних ризиків на економічному ринку країни, які ускладнюють ефективне керування підприємством та загалом уповільнюють його використання.

О. С. Федонін, як і більша частина економістів, вважає, що для кращого використання виробничого потенціалу насамперед необхідно забезпечити його управління, засноване на повній інформації про стан складових виробничого потенціалу, з використанням виправданої системи показників. Це відповідає сучасному розумінню поняття «ефективність», її видів, методів та стратегій [47, с. 294].

Ефективність використання потенціалу підприємства слід розглядати як напрямок розвитку, що комплексно відображає всі результати використання економічних активів суб'єкта економічної діяльності за визначеним періодом часу, для того аби гарантувати подальший розвиток виробничого потенціалу певної компанії.

Керівництву слід зосередити свої зусилля на підтримці виробничих ресурсів шляхом збільшення реалізації продукції, налагодження виробництва та накопичення прибутку, щоб компенсувати ризик втрат у поточному бізнес-середовищі. [42, с. 40].

Кожне управлінське рішення щодо діяльності компанії тісно пов'язане з ризиком. Тому основною метою будь-якої компанії, що працює на українському ринку, є максимізація прибутку. Водночас, при експлуатації ресурсів можливі і збитки, оскільки такі операції завжди пов'язані з певним ризиком для компанії.

З цієї причини при розробці плану управління потенціалом компанії необхідно обґрунтувати і ретельно розглянути ризики, пов'язані з системою управління компанією.

Вивчення природи ризику ґрунтується на роботах багатьох дослідників. Узагальнюючи їхні погляди, можна сказати, що значення слова "ризик" не є простим явищем, заснованим на протилежностях.

На думку Є. В. Лапіна, кожна можливість отримання прибутку компенсується можливістю зазнати збитків. Чим більшого прибутку хоче досягти компанія, тим серйозніше вона повинна бути готова до непередбачуваних результатів у процесі своєї діяльності, які можуть виникнути внаслідок певних ризиків [25, с. 64-65].

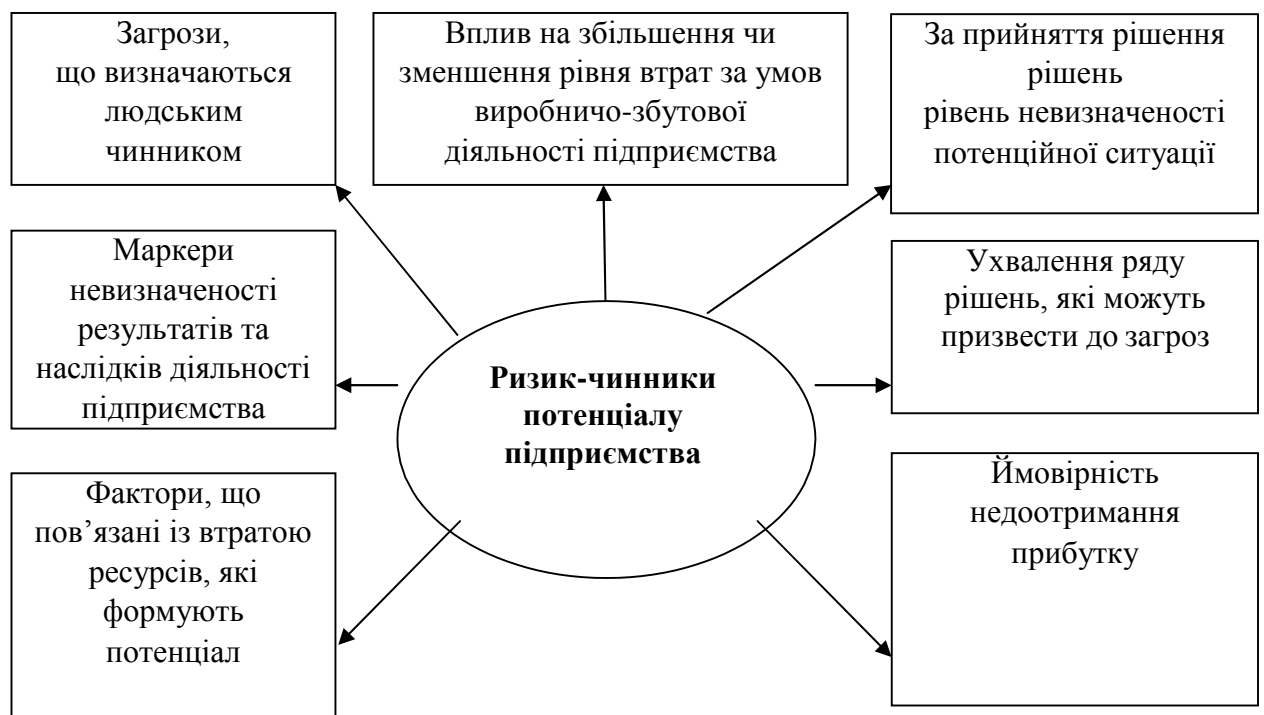


Рисунок 1.3 – Основні визначення до трактування сутності «ризика» [13, с. 12-13]

Здійснюючи систематичне дослідження ризику, використовуючи підходи О. В. Березіна, варто звернути увагу на наступні аспекти: багатогранність ризику, його об'єктивну природу, орієнтацію на майбутнє, динамічність і

змінність у просторі та часі, принцип синергізму в розвитку ризикованих ситуацій, виникнення ризику в процесі вирішення питань у ситуаціях невідкладного вибору, поява ризику в деяких процесах здобуття цілі, чітке розмежування ризику в якості економічної категорії і як чисельної оцінки невідомої ситуації, а також вимірювання ризику за допомогою загальних методик станів теорії вимірювання [3, с. 22-23].

Можна розглянути ризик зі сторони потенціалу виробництва, результати дослідження представимо наступним чином (рис. 1.3).

Ризики виникають в тому випадку, коли рішення приймається серед кількох можливих варіантів і немає впевненості, що воно є найкращим. Ризики можуть становити загрозу для компанії у вигляді втрати. Загалом, результат повністю залежить від прийнятих рішень у процесі ризику, оскільки цілком не враховувати вплив ризику неможливо. Але, можливо зробити всі необхідні заходи, для того аби уникнути негативних наслідків. У такому разі ризик стає можливістю для досягнення нових, або навіть позитивних результатів.

Коли в компанії приймаються економічні рішення, які включають невідомі та ризиковані фактори при плануванні розвитку потенціалу, такі дії зазвичай слід розглядати як прийняття рішень в умовах ризику. Процес врахування ризику називається ризик-менеджментом.

І. Р. Бузько стверджує, що основним завданням ризик-менеджменту є розвиток здатності визначати подальший розвиток подій і можливостей компанії або її окремого підрозділу, оцінювати ймовірність настання ризику та наслідки тієї чи іншої події [4, с. 155-156].

У таких ситуаціях керівництво може спробувати отримати додаткову інформацію і повторно проаналізувати проблему. Одним із методів подолання ризиків та неозначеності є оцінка ступеня ризиковості, управління неозначеністю та ризиками, а також своєчасне реагування на них. Важливість ризиків і невідомості не можна недооцінювати на етапі планування та протягом усього функціонування підприємства для розвитку його потенціалу. Врахування ризиків потребує більше часу для прийняття рішень та залучення

додаткових ресурсів для оцінки рівня ризиковості й витрат фінансів. Проте, на мою думку, ці витрати є цілком виправданими і слугують резервом для покращення діяльності. Врахувавши ризики, підприємство може витратити більше часу та ресурсів, але отримає значні переваги перед конкурентами. Варто оцінювати вплив ризиків на потенціал будь-якого підприємства. [30, с. 44].

Т.В. Калінеску зазначає, що на кожному етапі свідомого вирішення управлінських питань існують різні типи ризиків, які необхідно враховувати та оптимізувати з точки зору їх величини. Отже, потрібно приймати найбільш ефективні рішення з мінімальними втратами ресурсів і максимальною можливістю реалізації. [15, с. 122-124].

Стратегічне планування - це насамперед розробка стратегій для прийняття управлінських рішень у компанії з метою розподілу ресурсів, зміни операційного середовища та адаптації до конкуренції.

Побудова ефективних виробничих відносин неможлива без комплексного та системного дослідження економічного потенціалу, оскільки виробничий потенціал є його основою. У наукових працях економістів виробничий потенціал часто порівнюють з економічним потенціалом. Це пов'язано з тим, що виробничий потенціал об'єднує в собі значну частину загального потенціалу підприємства. Без виробничого потенціалу компанія не мала б потреби у використанні інших потенціалів, таких як інноваційний та маркетинговий.

Т. М. Кібук вважає, що виробничі потужності відіграють опосередковану роль, забезпечуючи виробництво достатньої кількості продукції для досягнення низьких витрат і покриття необхідної частки ринку. На думку дослідника, цю категорію не слід ототожнювати лише з виробничим процесом [17, с. 143].

На думку М. Ф. Гончара, економічний потенціал є синтезом ресурсного та виробничого потенціалу підприємства. Основною метою виробничого потенціалу як частини економічного потенціалу є досягнення значного розвитку виробничої системи [8, с. 182]. Управління виробничим потенціалом як частиною економічного потенціалу забезпечує його розвиток, який

визначається як перспективний економічний потенціал, зображений на рисунку 1.4

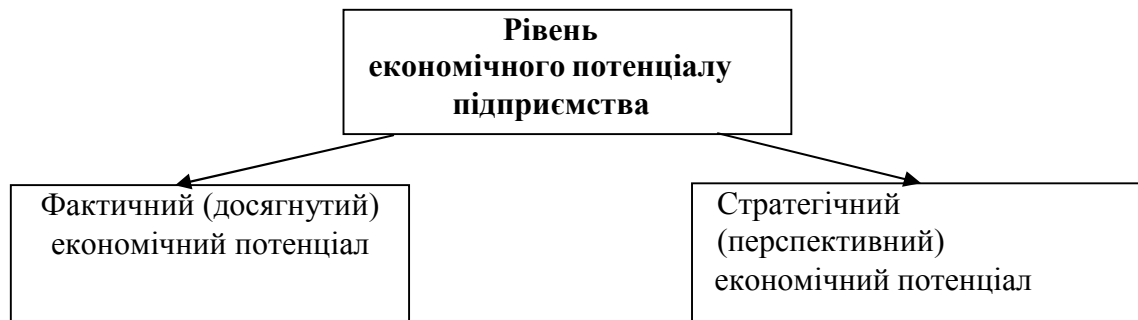


Рисунок 1.4 – Рівні потенціалу економіки підприємства [35, с. 72-73]

На рис. 1.4, бачимо перспективу економічного потенціалу є однією з елементів економічного потенціалу будь-якої компанії. Тому керівники підприємства повинні включати одне із основних завдань вимірювання здобутків.

Стратегічний складник цілісно розкриває можливості господарської системи до виготовлення максимальної кількості продукції та послуг, яких можна досягти лише в тому випадку ,якщо рівень невизначеності буде мінімальним ,а використання запасів підприємства буде оптимальним.

У такому випадку компанія в змозі стрімко досягти тактичного розвитку та зайняти лідируючі позиції в галузі. Досягнутий потенціал охоплює виробничу складову, реалізовану у теперешньому періоді [28, с. 190].

Таким чином, управління розвитком потенціалу вимагає детального вивчення видів економічного потенціалу для залучення найперспективніших важелів управління з метою досягнення визначених підприємством цілей.

Механізм управління потенціалом складається з різноманітних механізмів, які вступають у взаємодію між собою за допомогою методу ієрархій. Схему домінантної ієрархії для управління можливостями наведено на рисунку 1.5.



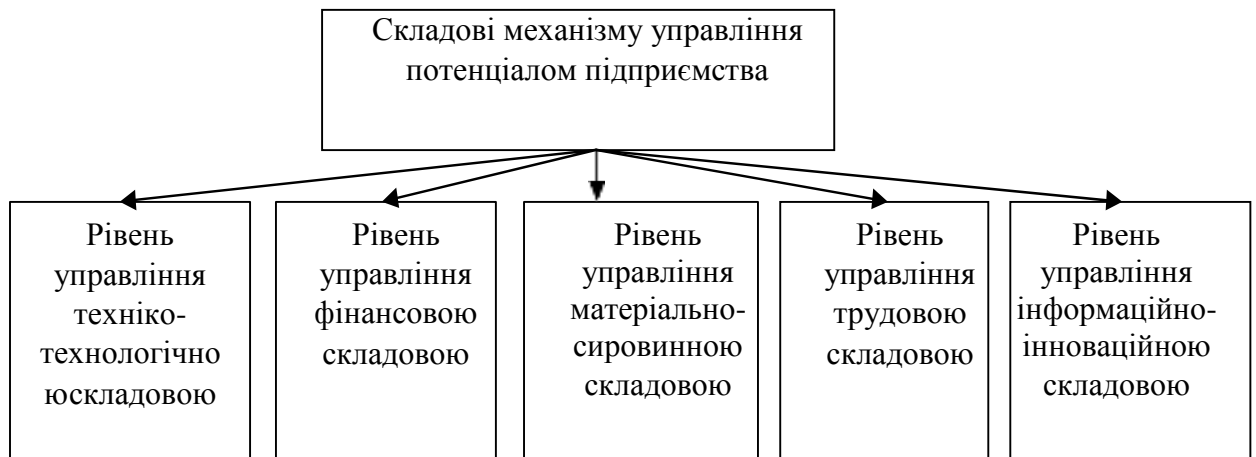


Рисунок 1.5 – Схема рівнів керування виробничими можливостями компанії [34, с. 194]

Аналізуючи інформацію з рис. 1.5, бачимо, що ця схема формується з трьох сегментів: мета або система управління потенціалом, основні підділі або системи управління для компонентів потенціалу та рішення, тобто альтернативи або стратегії. Вони включають механізм управління, господарські та економічні процеси для різних видів ресурсів. Кожна із елементів має свою важливість у використанні в керуванні виробничими можливостями компанії, оскільки досягнення мети мінімального рівня певною мірою впливає на здобуття мети максимального рівня управління.

Таким чином, система керування виробничими можливостями компанії в сучасних умовах ризик повинен не тільки розраховувати результати минулих дій враховувати результати попередніх подій та традиційні методи і інструменти управління, але й застосовувати сучасні управлінські технології. Це необхідно для успішного досягнення поставлених цілей, достатнього зниження рівня ризику і загроз, а також з метою покращення ефективності використання виробничих можливостей компанії в мінливому ринковому середовищі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЛКФ «СВІТОЧ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

#### 2.1 Оцінювання фінансового та трудового потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч»

«Світоч» кондитерська фабрика, яка локалізується в місті Львів, є товариством з обмеженою відповідальністю, що також відоме як ТОВ «ЛКФ «Світоч», яка являє собою частину групи компаній Nestle, що є найбільшою компанією у світі у сфері виробництва харчової промисловості. [33].

Nestle відома своїм всесвітнім визнанням як виробник високоякісної, здорової та безпечної їжі та має репутацію надійного партнера. Компанія інвестує значні кошти в дослідження та розробки, щоб забезпечити споживачів продуктами, які є не тільки смачними, але й безпечними та корисними.

Nestle розробляє та виготовляє високоякісні продукти для широкого кола споживачів, а також спеціальні продукти харчування для груп з особливими потребами, включаючи дитячі суміші та спеціальне харчування для дорослих та дітей з особливими дієтичними потребами. Nestlé Group налічує понад 400 заводів і промислових компаній і присутня в більш ніж 180 країнах світу, та має більш ніж 270 000 співробітників. Асортимент Nestlé постійно розширюється.

ТОВ «ЛКФ Світоч» отримує дохід від різних видів діяльності, включаючи виготовлення та реалізацію продукції, а також надання певних послуг:

1. Кондитерське виробництво: Основним напрямком діяльності ТОВ «ЛКФ Світоч» є виробництво широкого асортименту кондитерських виробів, таких як шоколад, цукерки, печиво, торти та інші солодкі вироби.

2. Реалізація продукції: Продаж кондитерських виробів через різні канали збуту, включаючи оптову та роздрібну реалізацію товарів, а також доставка продукції в торгові мережі, магазини, супермаркети і т.д.

3. Експорт продукції: реалізація продукції на міжнародних ринках, зокрема експорт кондитерських виробів в інші країни, що дозволяє розширити ринки збуту і збільшити дохід.

4. Послуги з розробки нових продуктів: надання нових послуг з розробки кондитерських виробів іншим компаніям або операціям, включаючи дослідження та інновації в харчових технологіях.

5. Ліцензування та франчайзинг: отримання доходу від надання ліцензій на використання бренду «Світоч» або укладення договорів франчайзингу з іншими виробниками чи продавцями кондитерських виробів.

Згідно з рішенням єдиного засновника від 01.11.2023 директором нашого підприємства є Галицька Юлія Володимирівна. З 31 грудня 2023 року єдиним засновником є Société Des Produits Nestlé S.A. Компанія посідає лідерські місця на ринку кондитерських виробів України, а розробка нових продуктів здійснюється за погодженням з представниками власників бренду. Є такі марки, які користуються незмінною популярністю у споживачів кондитерської продукції: «Ромашка», «Шоколад», «Львівський трюфель», «Зоряне сяйво», вафлі «Артек», і т.д. [33].

Досліджувана компанія не має прав на торговельну марку і є виробником продукції, замовленої іншими компаніями Nestlé. Солодкі вироби цієї фабрики виробляються на замовлення ТОВ «Nestle Ukraine» для українського ринку, а також екпортується в 9 країн, таких як Румунія, Угорщина, Болгарія, Молдова, Німеччина, Великобританія, Польща та інші.

Приблизно 31% сировини постачається від вітчизняних виробників, які постачають пакувальні матеріали, борошно, цукор, цукрову пудру, сухе молоко та кондитерські жири. Нашими основними постачальниками сировини є компанії зі Швейцарії, Іспанії, Великобританії, Швеції, Туреччини та



функції. Наприклад, є виробничі підрозділи, фінансовий відділ, відділ маркетингу, відділ кадрів та інші.

Така структура дозволяє ефективно управляти різними аспектами діяльності компанії і забезпечувати координацію між функціональними відділами. Кожен підрозділ виконує свої завдання і спеціалізується на конкретних функціях, але при цьому підпорядковується загальному керівництву.

Лінійно-функціональна структура дає можливість раціональної організації праці на підприємстві і забезпечує ефективну реалізацію поставлених завдань і досягнення стратегічних планів і цілей компанії.

ТОВ «ЛКФ «Світоч» очолює директор, який обирається кожні три роки загальними зборами засновників товариства. Директор має важливі повноваження, такі як підписання договорів, представництво компанії в установах та організаціях, а також розпорядження майном компанії [33].

Начальник виробництва відповідає за управління виробничою діяльністю компанії. Він відповідає за виконання виробничого графіка, випуск високоякісної продукції, використання передових методик і технологій. Під його керівництвом працюють різні відділи, такі як технологічний цех, олійний цех, цех незбираного молока, цех виробництва казеїну, відділ енергетики. Кожен з цих відділів відповідає за свою специфіку.

Керівник виробництва відповідає за управління виробничою діяльністю компанії. Він відповідає за виконання графіка виробництва, випуск високоякісної продукції, використання передових методик і технологій. Під його керівництвом функціонують різні відділи, такі як технологічний цех, олійний цех, цех незбираного молока, цех виробництва казеїну, енергетичний цех. Кожен з цих відділів призначений для свого особливого призначення.

Технічний директор відповідає за управління технічними службами компанії. До його завдань входить забезпечення безперервної роботи компанії в транспортній сфері, зовнішній вигляд приміщень і території компанії, технічний контроль продукції, що випускається компанією.

Бухгалтерія веде облік грошових коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами. Він також встановлює показники фінансово-господарської діяльності компанії та подає звітність до податкових, пенсійних та інших органів.

Найбільш детальний опис виробничо-господарської діяльності ТОВ «ЛКФ «Світоч» можна отримати, проаналізувавши техніко-економічні показники за 2021-2023 роки. Таблиця 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Світоч» з 2021 по 2023 рр. [33]

Показники	Роки			Відхилення: +,- 2023 р. до:	
	2021	2022	2023	2021	2022
	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	12389,2	17419,0	18751,0	6361,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10324,3	14516,0	15626,0	5301,7	1110,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	329,4	1206,0	352,0	22,6	-854,0
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-130,7	94,0	-166,0	-35,3	-260,0
Власний капітал, тис. грн.	1036,6	1131,0	965,0	-71,6	-166,0
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1926,9	1831,4	1716,0	-210,9	-115,4
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	208	204	196	-12	-8
Фондовіддача	1,93	2,69	2,89	0,96	0,20
Фондоозброєність праці на 1 працівника, грн.	25,73	26,43	27,59	1,87	1,17
Рентабельність діяльності підприємства, %	-1,27	0,65	-1,06	0,20	-1,71

Аналіз інформації, що міститься у таблиці, дає можливість зробити такий висновок, що в період з 2021 по 2023 рік прибуток від реалізації товарів зріс на 6400 тис. грн. Порівняно з 2022 роком продажі у 2023 році зросли на 1333 тис. грн. Чистий дохід також зріс на 5302 тис. грн. за цей звітний період. Але у 2021 та 2023 роках компанія зазнала збитків у розмірі 131 тис. грн. і 166 тис. грн.

Аналіз власного капіталу дає можливість зробити такий висновок, що власний капітал у звітному періоді зменшився на 72 тис. грн. і 166 тис. грн. у 2022 та 2023 роках відповідно. Середньорічна вартість активів компанії також

знизилися протягом періоду 2021-2023 років. з 1927 тис. грн. до 1716 тис. грн. на невеликому рівні.

Схожі тенденції можемо спостерігати і щодо середньооблікової чисельності працівників, яка скоротилася з 208 до 204 осіб у 2022 році та до 196 осіб у наступному році.

При цьому показники коефіцієнта зайнятості капіталу і рентабельності капіталу, які розраховуються на базових даних, збільшуються протягом досліджуваного періоду. У 2023 році прибутковість інвестицій на кожну гривню, вкладену у матеріальні активи, становила 2,89 грн проти 2,69 грн. у 2022 році співвідношення між капіталом і працею за три роки зросло на 1,87 грн на одного працівника - з 25,73 грн у 2021 році до 27,59 грн у 2021 році. у 2023 році.

Щодо рентабельності діяльності підприємства вона була високою лише у 2022 році, і становила всього 0,65%. У 2021 і 2023 роках цей показник становив -1,27% та -1,06% відповідно.

Факторний аналіз рентабельності інвестицій головних засобів виробництва ТОВ «Світоч» показав у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Факторний аналіз рентабельності інвестицій компанії ТОВ «Світоч» за дворічний період 2022-2023 рр. [33]

Показник	2022-2023	У цілому за період
Вплив фактору продуктивності праці на фондівдачу	0,32	1,17
Вплив фактору фондоозброєності праці на фондівдачу	-0,13	-0,21
Загальна зміна фондівдачі	0,20	0,96

При аналізі факторів, що впливають на дохід основних засобів, можна побачити, що у 2023 році цей показник зріс на 0,32 грн. у зв'язку з підвищенням продуктивності праці, але зменшилася на 0,13 грн. у зв'язку зі збільшенням співвідношення капіталу до зайнятості, що загалом призвело до зростання на 0,2 грн. У звітний період рентабельність залученого капіталу зросла на 0,96 грн, з яких 1,17 грн. досягалося за рахунок підвищення продуктивності праці та її

зниження на 0,21 грн. було зумовлене збільшенням відношення капіталу до праці.

Для того, щоб проаналізувати фінансові результати, необхідно мати доступ до фінансових результатів компанії, зокрема до звіту про прибутки та збитки, звіту про готівку, балансу та інших відповідних документів.

У табл. 2.3 проведемо аналіз фінансового стану ТОВ «ЛКФ Світоч» на основі розрахунку показників стану нерухомості, ліквідності.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних показників майнового стану ТОВ «ЛКФ «Світоч», 2021-2023 рр. [33]

Показники	Роки			Зміна (+,-) за рік	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,0282	0,0629	0,0101	0,03	-0,02
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,0462	0,0311	0,0363	-0,02	-0,01
Коефіцієнт приросту вартості ОЗ	-0,0185	0,0340	-0,0265	0,05	-0,01
Коефіцієнт компенсації вибуття ОЗ	1,6698	0,4783	3,6852	-1,19	2,02
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,6399	0,6603	0,6827	0,02	0,04
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,3601	0,3397	0,3173	-0,02	-0,04

Дані розрахунків показують, що коефіцієнти оновлення та вибуття протягом аналізованого періоду є досить незначними і становлять лише 2-6%, що свідчить про стабільність основних засобів, це не є позитивною тенденцією, оскільки вони зношуються і постійно потребують заміни або модернізації, чого не відбувається в цій компанії. Загальна вартість основних засобів зменшилася на 5 % за період, що розглядається. Це не є незначною величиною, але вказує, що фізична та моральна цінність основних засобів компанії є незначною і в ідеалі повинна зростати хоча б на невеликі суми.

Подібні тенденції простежуються і в коефіцієнті покриття зносу основних засобів, який свідчить про перевищення вибуття над надходженням і, відповідно, про вищий рівень зносу, який протягом аналізованого періоду зріс, хоча і на досить незначну величину - близько 2%. Коефіцієнт зносу основних засобів протягом аналізованого періоду є стабільним, показує те, що цей показник близько 0,3 говорить про достатньо великий відсоток зносу, що підтверджується попередніми висновками.



Таблиця 2.4 - Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ЛКФ "Світоч»

Показники	Рік			Відхилення за період в цілому
	2021	2022	2022	
Коефіцієнт автономії	0,2550	0,2727	0,2102	-0,0448
Коефіцієнт фінансування	2,9213	2,6676	3,7575	0,8362
Коефіцієнт фінансового важеля	2,9213	2,6676	3,7575	0,8362
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,7604	-0,6348	-0,6528	0,1075

Аналіз фінансової стійкості ТОВ "ЛКФ "Світоч" у таблиці 2.4 показує, що фінансове становище підприємства є достатньо не стабільним. У випадку з показниками фінансової незалежності в цілому, показники автономії, фінансування, заборгованості та покриття інвестицій не відповідають нормативам, що означає залежність компанії від типу позикових джерел фінансування в значній мірі і протягом тривалого періоду часу.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЛКФ «Світоч», 2021-2023 рр. [33]

Показники	Рік			Відхилення		Відхилення за весь період
	2021	2022	2023	2023/2021	2023/2022	
Коефіцієнт загального покриття	0,9661	0,8946	0,8747	-0,0716	-0,0198	-0,0914

Коефіцієнт термінової ліквідності	0,8833	0,8261	0,8041	-0,0573	-0,0220	-0,0793
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0084	0,0245	0,0130	0,0161	-0,0116	0,0045
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,0110	0,0288	0,0137	0,0178	-0,0151	0,0027
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,2284	0,8946	0,8747	-0,3338	-0,0198	-0,3537
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,8776	0,0002	0,6199	-0,8774	0,6197	-0,2578
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	0,7019	0,3638	0,4324	-0,3381	0,0686	-0,2695

Рентабельність власного капіталу вище нормального значення, але це пов'язано з від'ємним оборотним капіталом, що погіршує фінансову стійкість компанії..

Аналіз ліквідності ТОВ "ВКФ "Світоч", наведений у таблиці 2.5, показує, що практично всі аналізовані показники є незадовільними, а загальний коефіцієнт покриття є нижчим за законодавчо встановлений рівень і змінюється з кожним роком.

Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує норму, що свідчить про надлишкову ліквідність, тобто є кошти, які не включені в оборот підприємства і тому не використовуються підприємством. Коефіцієнти абсолютної ліквідності та платоспроможності значно нижчі за нормативні, але за аналізований період дещо зросли. Коефіцієнт поточної ліквідності не відповідає нормі протягом усього аналізованого періоду і також знижується.

Коефіцієнти абсолютної ліквідності та платоспроможності значно нижчі за нормативні, але за звітний період дещо зросли. Коефіцієнт короткострокової ліквідності не відповідає нормативу протягом усього аналізованого періоду і також знижується.

В той же час коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знаходиться в межах норми (більше 0,1) і має тенденцію до зниження. Однак аналіз коефіцієнта відновлення платоспроможності показує, що підприємство не здатне відновити свою платоспроможність у найближчі півроку, оскільки його значення вдвічі перевищує нормативне значення

Як наслідок, виробництво має великі проблеми з поточною платоспроможністю та ризикованістю своєї діяльності.

Аналіз діяльності ТОВ "Світоч", наведений у Таблиці 2.6, показує вплив дефіциту активів, власного капіталу та запасів, оскільки ключові показники продажів зросли на 1,5, 5,5 та 19,5 відсотка відповідно за звітний період.

В цілому дієвість використання оборотного капіталу, дебіторської заборгованості та зобов'язань зростає у 2021 році та знижується у 2023 р., що взагалі є нормою для досліджуваної компанії. Але темпи зростання все ще

перевищують темпи зменшення окремих активів та зобов'язань, що свідчить про позитивну динаміку в діловій активності компанії. Таким чином, комплексний аналіз ділової активності компанії свідчить про позитивні зміни в її діяльності.

Таблиця 2.6 - Аналіз діяльності ТОВ «Світоч»

Показники	Рік			Відхилення за рік	
	2021	2022	2023	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	2,1	3,5	3,6	1,4	0,0
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,4	13,4	14,9	4,0	1,5
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,6	6,4	5,9	2,8	-0,5
Коефіцієнт оборотності запасів	55,3	78,9	74,8	23,6	-4,1
Коефіцієнт оборотності загальної дебіторської заборгованості	3,9	7,1	6,6	3,2	-0,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості по товарних операціях	4,0	7,3	6,7	3,3	-0,6
Коефіцієнт оборотності загальної кредиторської заборгованості	3,6	6,1	5,2	2,5	-0,8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості по товарних операціях	4,3	7,7	6,3	3,3	-1,4

Тож можемо підсумувати наступне, що підприємство має певні проблеми у своїй фінансово-господарській діяльності. Зі сторони платоспроможності та ліквідності майже всі показники не відповідають встановленим нормативам, що призводить до підвищеного ризику для діяльності ТОВ "Світоч". Також спостерігаються негативні тенденції у фінансовій стійкості, оскільки підприємство має високу залежність від позикового капіталу. Водночас, ми також бачимо позитивні зрушення в роботі компанії з боку ділової активності.

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Світоч" передбачає, насамперед, дослідження їх динаміки та складу, показники яких представлені в таблиці Б.1 (Додаток Б). Проаналізувавши дані таблиці, підсумуємо, від продажу товарів воловий дохід у 2022 році збільшився на 5029,8 тис. грн, або в 40,6%, а у 2020

році - на 1332 тис. грн, або в 7,6%. Сума сплаченого ПДВ зросла на 838,1 тис. грн та 2 222 тис. грн у 2023 та 2024 роках відповідно. Чистий прибуток (оборот) від реалізації продукції (товарів, будівельних послуг, послуг) також збільшується в аналізованому періоді: у 2022 році на 4191,7 тис. грн, а у 2023 році – на 1110 тис. грн. У зв'язку зі значними темпами зростання собівартості реалізованих товарів або послуг, валовий прибуток впав більш ніж на 70 %.

За фінансовим результатом від основної діяльності ТОВ "Світоч" також впав майже на 90 % до 34 тис. грн у 2023 році. Результат фінансових надходжень від операційної діяльності до оподаткування зменшився більш ніж удвічі за весь аналізований період і був від'ємним на рівні -42 тис. грн у 2023 році. Оскільки в аналізованому періоді в компанії не було значних подій, збиток від звичної діяльності відповідає розміру тієї частини прибутку, яка буде позитивною лише у 2023 р., і був 9,5 тисяч гривень, або 0,5% доходу від операційної діяльності. У 2022 році чистий збиток становить 130,7 тисяч гривень, а у 2021 р. - 1,6 тисяч гривень.

Таким чином, загальний економічний стан компанії є незадовільним, оскільки інші показники, такі як прибутковість, кількість працівників та власний капітал, мають тенденцію до зниження, незважаючи на зростання товарообігу.

Аналіз ефективного використання людських ресурсів на ТОВ "ВКФ "Світоч" включає оцінку як ефективності організації роботи з працівниками, так і динаміки руху персоналу в цілому. Це означає, що постійне формування та використання трудового потенціалу в аналізованій компанії є досить успішним, а мотивація працівників та професійний розвиток є одним з основних чинників успішного функціонування компанії в цілому.

Використання робочої сили слід розглядати в тісному зв'язку з мотивацією та оплатою праці працівників.

Заробітна плата працівників насамперед залежить від складності та умов зробленої людиною праці, професійних і ділових якостей співробітника, а

також від ефективного результату та економічних показників діяльності компанії.

Заробітна плата регулюється податками і не обмежується максимальним розміром.

Для того, щоб проаналізувати поточний стан та загальну характеристику заробітної плати на підприємстві, розглянемо основні показники оплати праці. Аналіз розпочнемо з оцінки структури фонду оплати праці та її динаміки.

Підсумки аналізу (Додаток Г, табл. Г.1) свідчать про те, що компанія в цілому використовує компенсації нерационально, оскільки резерв на додаткову винагороду становить найбільшу частку в загальному фонді компенсацій - від 56,4% у 2021 р. до 54 % у 2022 році та 57,4% у 2023 році.

Зробимо дослідження використання запасу винагородження.

- Визначимо абсолютне відхилення фонду оплати праці (ФОП), 2023 року у порівнянні із 2021:

$$\underline{\Delta \text{ФОП}}_{\delta}^{\text{скор}} = \text{ФОП}_B * (1 \pm \Delta \text{ОП}\% * \Delta \text{П}) / 100, \quad (2.1)$$

$$\Delta \text{ОП} = [(\text{ОП}_3 * 100) / \text{ОП}_B] - 100, \quad (2.2)$$

де ОП<sub>Б</sub> і ОП<sub>З</sub> – обсяг продукції (робіт, послуг) відповідно у базовому і звітному періодах.

$$\underline{\Delta \text{ФОП}}_B = \underline{\text{ФОП}}_3 - \text{ФОП}_{\delta}^{\text{скор}} \quad (2.3)$$

Проведемо розрахунки:

$$2022: \Delta \text{ОП} = ((48067,4 \cdot 100) / 36469,3) - 100 = 31,8\%$$

$$\underline{\Delta \text{ФОП}}_{\delta}^{\text{скор}} = 2826,7 \cdot (1 + (31,8 \cdot 0,6) / 100) = 3366,0 \text{ млн. грн.}$$

$$\underline{\Delta \text{ФОП}}_B = 4950,7 - 3366,0 = +1584,7 \text{ млн. грн.}$$

$$2023: \Delta \text{ОП} = ((74301,5 \cdot 100) / 36469,3) - 100 = 104\%$$

$$\text{ФОП}_{\delta}^{\text{скор}} = 2826,7 \cdot (1 + (104 \cdot 0,6) / 100) = 4590,5 \text{ млн. грн.}$$

$$\underline{\Delta \text{ФОП}}_B = 5874,6 - 4590,5 = +1284,1 \text{ млн. грн.}$$

Як бачимо з розрахунків, у 2022 році фонд оплати праці буде перевиконано. Наприклад, фонд оплати праці у 2022 році мав би становити 3366,0 млн грн, але фактично був збільшений на 1584,7 млн грн. У 2023 році ми

також маємо перевиконання фонду оплати праці. Фонд оплати праці у 2023 році мав би становити 4590,5 млн грн, але фактично був збільшений на 1284,1 млн грн.

Відповідно до отриманих результатів керівництво має розподіляти кошти на заробітну плату для працівників

На основі даних таблиці 2.7 проаналізуємо вплив середньооблікової численості працівників та середньої заробітної плати на одного працівника на фонд оплати праці за допомогою методу абсолютних різниць.

Таблиця 2.7 – Вихідні показники підприємства ТОВ «ЛКФ «Світоч» [33]

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Обсяг продукції у порівняльних цінах, млн. грн.	44885,7	52633,8	74301,5
2. Фонд оплати праці штатних працівників, млн. грн.	2826,7	4950,7	5874,6
3. Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	151	167	185
4. Середній виробіток одного працівника, млн. грн. (рядок 1 / рядок 3)	297,2	315,2	401,6
5. Середньорічна заробітна плата одного працівника, грн. (рядок 2 / рядок 3)	18719,8	29644,9	31754,6

Проведемо розрахунки:

$$\text{ФОП}_{\text{зат}} = 5874,6 - 4950,7 = +923,9 \text{ (млн. грн.)}$$

$$\text{ФОП}_{\text{ч}} = (185 - 167) * 29644,9 = +533608,2 \text{ (грн.)}$$

$$\text{ФОП}_{\text{пл}} = (31754,6 - 29644,9) * 185 = +390294,5 \text{ (грн.)}$$

$$\text{Перевірка розрахунків балансовим прийомом: } 533608,2 + 390294,5 = +923902,7 \text{ (грн.)} = +923,9 \text{ (млн. грн.)}$$

Отже, за результатами аналізу можна прийти до висновку, що резерв винагородження співробітників компанії у 2023 році проти 2022 збільшився на 923,9 млн. гривень, включаючи внаслідок збільшення кількості працівників ФОП збільшився на 533608,2 грн. а збільшення середньої заробітної плати працівника ФОП збільшився на 390294,5 грн.

Для обчислення коефіцієнта випередження необхідно визначити темпи продуктивності праці і темпи заробітної плати.

Темп продуктивності праці:

$$\underline{T_{пп}} \text{ 2023-2021} = 401,6 / 297,2 = 1,35$$

$$\underline{T_{пп}} \text{ 2023-2022} = 401,6 / 315,2 = 1,27$$

Темп росту заробітної плати:

$$\underline{T_{зп}} \text{ 2023-2021} = 31754,6 / 18719,8 = 1,69$$

$$\underline{T_{зп}} \text{ 2023-2022} = 31754,6 / 29644,9 = 1,07$$

Коефіцієнт випередження:

$$\underline{Кв} = \text{2023-2021} = 1,35 / 1,69 = 0,79$$

$$\underline{Кв} = \text{2023-2022} = 1,27 / 1,07 = 1,18$$

Таким чином, коефіцієнт прогресу у 2023 році є меншим за одиницю порівняно з 2021 роком і більшим за одиницю порівняно з 2022 роком. Продуктивність праці зросла на 0,35 (1,35 - 1) або на 35% у 2023 проти 2021 року, а частка заробітної плати за той самий період зросла в 1,69 раза. Продуктивність праці також зросла на 0,27 (1,27 - 1) у 2023 проти 2022 року, тоді як середня заробітна плата за той самий період зросла в 1,07 раза. Таким чином, зробимо такий висновок, що підприємство використовує фінанси на зарплатню працівникам в раціональному порядку.

Отже зробимо підсумок, оцінка фінансового та робочого потенціалу ТОВ "ВКФ "Світоч" показує позитивні тенденції зростання виручки та рентабельності інвестицій, але компанія стикається зі значними проблемами з точки зору ліквідності та прибутковості, що вимагає подальших дій керівництва для покращення показників.

## 2.2 Досліджування зовнішніх та внутрішніх формувань потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч» через SWOT-аналіз діяльності

Цілком, оцінка стратегічного потенціалу ТОВ "Світоч" є невід'ємною частиною визначення резервів підвищення конкурентоспроможності. Тому вважаємо що

потрібно зробити оцінку стратегічних запасів компанії з ціллю визначення його конкурентного потенціалу

Таблиця 2.8 – Матриця стратегічних ресурсів ТОВ «ЛКФ «Світоч» [33]

	Елементи стратегічного потенціалу підприємства	Ресурси підприємства						
		Технічні	Технологічні	Кадрові	Просторові	Організаційної	Інформаційні	Фінансові
1	Спроможність макроекономічного аналізу у країні та за її безпосередніми межами	-	+	+	-	+	-	-
2	Спроможність підприємства до своєчасного виявлення потреб, а також запитів усіх потенційних споживачів	-	-	+	+	+	+	+
3	Спроможність підприємства до забезпечення у цілому незалежності від змін кон'юнктури більшості товарних фінансових й ринків факторів виробництва	+	+	-	+	+	+	-
4	Спроможність підприємства до генерації й реалізації конкурентоспроможних ідей у сфері конструювання та технології	-	+	+	-	+	+	-
5	Спроможність підприємства підтримки сильного конкурентного статусу через управління стратегічними наборами зон господарювання	+	+	+	+	-	+	+
6	Спроможність підприємства забезпечити ендогенну гнучкість на основі адаптивного обладнання та технології, а також адекватного кадрового потенціалу	+	+	+	+	+	+	+
7	Спроможність підприємства забезпечити значну ефективність функціонування фірми за рахунок його інвестиційних можливостей	-	-	+	+	-	+	-
8	Спроможність підприємства забезпечити достатній рівень конкурентоздатності товарів й послуг, що необхідний задля захоплення лідерства	+	+	+	+	-	+	+
9	Спроможність підприємства здійснювати усї зміни архітектурно-планових рішень відповідним змінам цілей	+	-	+	-	+	+	+
10	Спроможність підприємства забезпечити регулярний випуск товарів у обсягах, що саме відповідає попиту на них	+	-	-	+	+	+	+
11	Спроможність підприємства до глибинного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг й ринків ключових факторів виробництва	+	+	+	+	+	+	+
12	Спроможність підприємства забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегічної програми соціального розвитку	-	+	+	+	-	+	+

Результати оцінювання стратегічних ресурсів виробництва а також операційних ресурсів, які на цей час та в майбутньому можуть забезпечити



конкурентні переваги для ТОВ «ЛКФ «Світоч», включають кадрові та просторові, інформаційні та фінансові ресурси, а також запаси структури організації. Загалом, ці ресурси формують потенціал певного бізнес середовища, а їхня роль є надзвичайно важливою при формуванні та реалізації стратегії підприємства.

З представленої матриці можна побачити, що найбільш вагомими елементами стратегічного потенціалу підприємства є:

- здатність своєчасно виявляти потреби та запити потенційних клієнтів;
- вміння формувати конкурентний статус компанії через управління стратегічними зонами господарювання;
- здатність до якісного аналізу економічної ситуації на ринках продукції та послуг;
- спроможність до формування внутрішньої гнучкості підприємства за рахунок пристосування управління, дієвої реалізації ;
- гарантування відповідного конкурентного рівня і посідання лідируючих місць;
- здатність перевірки і поповнення товарних запасів та послуг у обсягах, що відповідають попиту;
- здатність ефективно розробляти та реалізовувати стратегії програми технічного та соціального розвитку.

Немало важливою для розвитку стратегічного потенціалу компанії є здатність досягати високої ефективності діяльності на основі інвестиційних можливостей. Більш дієвим стратегічним запасом компанії «Світоч» є її організаційна система, а менш дієвим на мій розсуд, є технологічні ресурси підприємства.

Кожна категорія стратегічних ресурсів товариства «Світоч» є стратегічним ресурсом, тільки в тому випадку , якщо він впливає на здобуття стратегічної мети та виконує потреби потенційних клієнтів.

Сутність стратегічних ресурсів формує основи для конкурентних переваг та потенціал підприємства. Таким чином, на основі аналізу внутрішнього середовища можна скласти зведену таблицю сильних і слабких сторін ТОВ "Світоч" (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Характеристика сильних й слабких сторін ТОВ «ЛКФ «Світоч» [33]

Потенційні сильні сторони підприємства	Потенційні слабкі сторони підприємства
1. Вдале місце розташування ПП	1. Висока плинність кадрів ПП
2. Ефективна організаційна структура ПП	2. Відсутність фінансових засобів задля реалізації стратегічних планів ПП
3. Оперативна система прийому й виконання замовлень ПП	3. Наявність значної кількості дрібних конкурентів ПП
4. Значна номенклатура продукції ПП	4. Відсутність менеджера із розвитку персоналу ПП
5. Наявність іміджу на ринку й логотипу, що легко пізнається споживачем	5. Недостатній рівень кваліфікації персоналу ПП
6. Висока якість продукції ПП	6. Відсутність окремого відділу мерчандайзингу на ПП
7. Наявність значного досвіду роботи ПП	7. Низький рівень мотивації та ініціативи менеджерів середньої ланки ПП
8. Добре вивчений ринок й потреби покупців ПП	8. Відсутність відділу логістики й посади менеджера із логістики ПП
9. Діюча система знижок та акцій ПП	9. Недостатньо розвинена система контролю ефективності здійснення процесу продажу ПП
10. Висока культура й якість обслуговування ПП	10. Малоєфективні маркетингові дослідження, проведені ПП

Керівництво підприємства часто змушене покладатися на припущення про зовнішнє середовище та обмежену інформацію, намагаючись передбачити можливі наслідки для організації. Цілковите становище віддаленого середовища ТОВ «ЛКФ «Світоч» буде аналізуватися через виявлення зовнішніх перспектив і ризиків (Додаток Д, табл. Д.1). Вплив цих факторів визначатиме успішність виконання соціальних функцій підприємством, а також широту і глибину асортименту товарів, різноманітність послуг, зручність і комфорт при їх придбанні.

Дані табл.2.8 та 2.9 дозволяють скласти детальну матрицю SWOT, яка допоможе виявити взаємозв'язки між міцними та вразливими аспектами підприємства, можливостями та загрозами (Додаток Д). Після створення розширеної матриці SWOT слід перейти до кількісної оцінки міцних і

вразливих аспектів, перспектив, можливостей та загроз у зовнішньому оточенні підприємства.

У матриці необхідно виділити різні можливі стратегічні альтернативи для розвитку компанії, і встановити основні проблеми стратегії для певного поля підприємства, а також визначити стратегічні проблеми для кожного поля матриці SWOT (Додаток Е).

Наступний етап полягає у виявленні важливих проблемних сторін стратегії виробництва. Для цього у полі СЛЗ матриці SWOT слід розглянути комбінації слабких сторін і загроз, які отримали максимальну експертну оцінку у 3 бали. Потім слід проаранжувати перелік усіх стратегічних проблем, знайдених завдяки методиці SWOT-аналізу для виявлення можливих заходів стратегії, тобто інших стратегій для розвинення виробництва. У процесі цього було ранжування стратегічних проблем підприємства шляхом групування їх на дуже важливі, значимі і незначні. Результати цього ранжування слід представити в табличній формі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Стратегічні проблеми створення та розвиток потенціалу ТОВ «ЛКФ «Світоч» [33]

Визначення стратегічних проблем	Оцінка важливості проблеми, у балах	Альтернативні варіанти рішення
<b>1. Максимально значимі проблеми:</b> 1.1. Відсутність фінансових засобів задля здійснення стратегічних планів. 1.2. Мінливість потреб й смаків споживачів.	6	Задіяння додаткових грошових коштів від інвесторів чи від кредитних установ. Реалізація маркетингових дослідження.
	5	
<b>2. Важливі проблеми:</b> 2.1. Вихід на ринок сильних конкурентів. 2.2. Збільшення ціни на продукцію в зв'язку із ростом ціни енергоносії.	5	Підписання на вигідних умовах контрактів із постачальниками. Раціональне використання енергоресурсів.
	4	
<b>3. Незначні проблеми:</b> 3.1. Потреба у розширенні кола рекламних заходів 3.2. Значна плинність кадрів й нестача висококваліфікованого персоналу.	3	Підписання на вигідних умовах контрактів із рекламними агентствами. Забезпечення сприятливого клімату роботи й надання можливостей задля покращення кваліфікації працівників.
	3	

Отже, наше ранжування загальних проблем стратегії розвитку ТОВ «Світоч» показало, що через нестабільне зовнішнє середовище, а також вплив різноманітних економічних і політичних чинників, таких як нестабільний курс валют, фінансова незахищеність населення та падіння купівельної спроможності споживачів, зовнішні фактори все більше впливають на потенційних споживачів і їхні рішення щодо купівлі продукції підприємства.

Провівши SWOT-аналіз ТОВ «ЛКФ «Світоч», ми дослідили міцні та вразливі аспекти компанії, а також зовнішні перспективи та ризики його діяльності, та склали відповідну матрицю SWOT-аналізу. Обробка SWOT-матриці (поле СіМ) показала реальну можливість швидкого розвитку завдяки позитивній репутації підприємства. Популярна сторінка на веб-сайті, найвищий рівень диференціювання продукції і можливість продажу через Інтернет сприяють залученню нових постачальників і покупців. Дії конкурентів можуть сприяти розширенню клієнтської бази ТОВ «ЛКФ «Світоч» завдяки високій якості обслуговування та компетентності персоналу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Впродовж процесу написання цієї праці можемо зробити наступні висновки.

1. Описаний у роботі підхід до визначення потенціалу підприємства є актуальним як для теоретичних, так для практичних цілей, оскільки являє собою відповідний підхід до його аналізу, управління та розвитку. У сучасній економічній літературі немає однозначного пояснення поняття потенціалу підприємства як економічної категорії для практичних цілей, оскільки він формує адекватний підхід до його оцінки, управління та розвитку. Буває багато критерій що до розуміння сутності корпоративного потенціалу, що дає змогу розглядати його як багаторівневе та багатогранне поняття, зміст якого розкривається у комплексному прояві. Не применшуючи важливість ресурсів як основи формування корпоративного потенціалу, слід зазначити, що другою важливою складовою потенціалу є здатність компанії мобілізувати ресурси для реалізації бізнес-процесів. Оскільки сукупність цих можливостей, навиків і та досвіду зазвичай визначають як компетенції, то потенціал організації можна трактувати як можливості системи ресурсів і компетенцій компанії, які створюють результати для стейкхолдерів через реалізацію бізнес-процесів.

Процес розбудови потенціалу компанії є основним із напрямів її бізнес-стратегії і передбачає створення та організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб їхня взаємодія сприяла досягненню стратегічних, тактичних та операційних цілей компанії. Розвиток потенціалу компанії залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів. Широко використовуються різні наукові підходи, а саме формування тісно пов'язане зі структуруванням. Аналіз структури потенціалу є невід'ємною частиною теорії корпоративного потенціалу і необхідне для визначення основних напрямів управлінського впливу з метою покращення використання наявних можливостей суб'єкта господарювання. У найширшому розумінні доцільно розрізняти такі види потенціалу підприємства, як інноваційний, виробничий, фінансовий,

відтворювальний, управлінський, організаційно-структурний, ринковий, стратегічний, інтелектуальний, соціальний: інноваційний, виробничий, фінансовий, відтворювальний, науково-технічний, управлінський, організаційної структури, маркетинговий, трудовий, інфраструктурний, інформаційний, комунікаційний, ринковий, стратегічний, інтелектуальний та соціальний потенціал.

2. Ефективність управління та використання потенціалу компанії передбачає виявлення, оцінку та узагальнення відносних показників діяльності функціональних підрозділів з подальшим пошуком пріоритетних напрямів мотивації та реальних механізмів впливу на їх позитивну динаміку в майбутньому. Це також передбачає порівняння рівня ефективності, досягнутого даною компанією, з рівнем ефективності її конкурентів на ринку з метою недопущення зниження її репутації та конкурентоспроможності в діловому світі.

3. База яку було обрано для дослідження цієї кваліфікаційної праці було взято за основу ТОВ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч», відому також як «ЛКФ «Світоч». Ця компанія є частиною групи компаній Nestle, провідного світового виробника продуктів харчування. ТОВ ЛКФ «Світоч» має спеціалізацію в сфері виробництва продукції харчування, зокрема кондитерська.

ТОВ «ЛКФ «Світоч», як частина групи компаній Nestle, демонструє сильні фінансові та трудові показники, що сприяють його провідному становищу на українському ринку солодощів. Оцінка фінансового потенціалу підприємства виявила позитивні тенденції у зростанні доходів від продажу товарів кондитерського виробництва, проте аналіз власного капіталу та рентабельності показує певні труднощі. Незважаючи на збільшення доходу, підприємство зазнало збитків у 2021 та 2023 роках, що показує необхідність подальшого вдосконалення фінансового управління. Показники фондовіддачі та фондоозброєності демонструють позитивну динаміку, що підтверджують ефективне використання активів. Водночас, аналіз фінансової стійкості та

ліквідності вказує на залежність від позикових коштів і недостатню платоспроможність, що потребує стратегічних рішень для зміцнення фінансового стану.

Оцінка трудового потенціалу підприємства свідчить про ефективну організацію роботи з персоналом, а також про важливість мотивації та професійного зростання працівників для успішного функціонування підприємства. Аналіз показників оплати праці показав зростання фонду оплати праці, що впливає на зростання продуктивності праці та забезпеченню конкурентоспроможності підприємства. Проте існує необхідність більш раціонального використання коштів на сплачування заробітної плати та покращення контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів. Загалом, ТОВ «ЛКФ «Світоч» демонструє потенціал для подальшого розвитку, але потребує вдосконалення управління фінансовими та трудовими ресурсами для забезпечення стабільного зростання та конкурентних переваг на ринку.

4. Проведене у роботі ранжування стратегічних проблем ТОВ «ЛКФ «Світоч» показало, що через нестабільне зовнішнє середовище, економічні та політичні чинники зовнішні фактори все більше впливають на рішення потенційних споживачів. SWOT-аналіз вказав на можливість швидкого розвитку підприємства завдяки позитивній репутації, ефективному веб-сайту, високій якості обслуговування та компетентності персоналу.

Отже, управління потенціалом підприємства харчової промисловості в умовах міжнародної конкуренції є ключовим фактором для забезпечення його стійкості та успішного розвитку. Висока конкуренція на світових ринках вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї діяльності, інноваційного підходу до виробництва та маркетингу, а також оптимального використання всіх доступних ресурсів.

Щодо пропозицій, то важливим аспектом є формування ефективної організаційної структури, котра буде здатна швидко пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі та своєчасне реагування на потреби споживачів. Для досягнення конкурентних переваг ТОВ «ЛКФ «Світоч» має інвестувати в

новітні технології, розвиток персоналу та проведення маркетингових досліджень. Також важливо постійно моніторити ринок і аналізувати діяльність конкурентів та визначати нові можливості для розширення бізнесу. Управління потенціалом підприємства ТОВ «ЛКФ «Світоч» передбачає не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, але й налагодження тісної співпраці з міжнародними партнерами, що дозволяє зміцнити позиції на світовому ринку та забезпечити сталий економічний розвиток.



## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ:

1. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бізнес Інформ*. 012. № 12. С. 337- 340.
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (85). С. 71-76.
3. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економіка*. Частина II: зб. наук. пр. № 4 (40). 2018. С. 20-28.
4. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: Монографія. Алчевськ: вид-во ДГМІ. 2018. 216. с.
5. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4 (94). С. 77-82.
6. Гавва В. Н. Оцінка потенціалу підприємства і галузі: Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» 2010. 287 с.
7. Гнатишин Л. Б. Фінансова звітність в оцінці економічного потенціалу фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 86-91.
8. Гончар М. Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 179-184. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu\\_2012\\_22.9\\_34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2012_22.9_34.pdf) (дата звернення: 16.05.2024)
9. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2018. № 1. С. 38-41.
10. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 71. С. 151-157.
11. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. Х. Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.

12. Гросул В. А. Сутнісно-змістова еволюція поняття «*стратегічний потенціал підприємства*». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. ХДУХТ. Вип. 2 (8). Частина I. 2011. С. 411-417.
13. Гудзинський О. Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. Випуск 1. 2007. С. 11-15.
14. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Економіст*. 2012. № 1. С. 38-41.
15. Калінеску Т. В. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 8(78). 2014. 274 с.
16. Карачарова К. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. № 2(2). С. 35-40.
17. Кібук Т. М. Методичне управління потенціалом підприємства. Дніпропетровськ: ПДАБА К. 2010. 203 с.
18. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств: Монографія. Вінниця: ВНТУ. 2013. 184 с.
19. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства: автореф. дис. канд. екон. Наук: Харків. 2015. 18 с.
20. Колодізев О. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 1(16). С. 53- 59.
21. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
22. Круш П. В. Методологічні підходи до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства». *Теорії мікро-макроекономіки: зб. наук. праць*. 2019. № 2. С. 12-18.
23. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 155-166.

24. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.07.01. «Економіка промисловості». Х. 2006. 37 с.
25. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. Вісник Сумського державного університету. *Серія Економіка*. 2018. № 1. С. 63-71.
26. Левик І. С. Стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: відповідальний редактор. Львів: 2018. 216 с.
27. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 127- 136.
28. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: Монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2010. 344 с.
29. Мехеда Н. Г. Маркетинговий потенціал підприємства в контексті стратегічного підходу. *Економіст*. 2012. № 1. С. 38-41.
30. Миколайчук О. В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств. *Вісник ХДТУ. Економіка та менеджмент*. 2015. № 1(3). С. 43-45.
31. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 143-146.
32. Олексів І. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Економіст*. 2017. № 1. С. 38-41.
33. Офіційна інформація ТОВ «ЛКФ «Світоч». URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 16.05.2024)
34. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К. Київ. нац. торг. екон. ун-т. 2012. 302 с.

35. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 71-80.
36. Пробоїв О. А. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 35-41.
37. Пробоїв О. А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Донецьк. 2018. 21 с.
38. Продіус І. П. Удосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. Пр. Одес. політехн. ун-ту. 2012. Вип. 1. С. 273-277.
39. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. екон. Наук: спец. 08.06.01. Харків. 2020. 20 с.
40. Романова В. В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу. *Держава та регіони. Сер. Економіка і підприємництво*. 2007. №1. С. 283-285.
41. Россоха В. В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36-42.
42. Рудницька О. М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Економіст*. 2012. № 1. С. 38-41.
43. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 7. С. 105-108.
44. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 96-99.
45. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 3. С. 126-132.
46. Тульчинська Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. №. 2(1). С. 277-282.

47. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування і оцінка. Навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 325 с.
48. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. № 606. С. 113-118.
49. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 141-149.

## ДОДАТКИ

Таблиця А.

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансових результатів
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5,9	6	0
Основні засоби:	1010	1819,8	1843	0
первісна вартість	1011	5300,8	5481	0
знос	1012	3481	3638	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені <del>аквізиторські</del> витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	1825,7	1849	0
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	192	176	0
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1991,1	2008	0
Дебіторська заборгованість за <del>розрахунками за виданими авансами</del>	1130	0	0	0
з бюджетом	1135	19,1	35	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0

з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13,3	6	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	25,1	74	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	2240,6	2299	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	4066,3	4148,0	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансових результатів
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	473,0	473,0	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	2026,1	2026,0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1462,0	-1368,0	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1036,6	1131,0	0
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	710,0	447,0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату <del>джек-поту</del>	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	710,0	447,0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	93,1	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська <del>зобов'язаність</del> за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1696,3	2091,0	0
за розрахунками з бюджетом	1620	280,6	216,0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	70,0	65,0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	136,4	161,0	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від <del>дерестраховища</del>	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	23,3	37,0	0
Усього за розділом III	1695	2319,7	2570,0	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами	1700	0	0	0

Керівник  
Головний бухгалтер



Таблиця А.  
Таблиця А.3

## Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3

Підприємств  
во ТОВ «ЛКФ «Світоч» Дата (рік, місяць,  
число) \_\_\_\_\_  
за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
Територія \_\_\_\_\_ за КОАТУУ \_\_\_\_\_  
Орган державного  
управління \_\_\_\_\_ за СПОДУ \_\_\_\_\_  
Організаційно-правова форма  
господарювання \_\_\_\_\_ за КОПФГ \_\_\_\_\_  
Вид економічної  
діяльності \_\_\_\_\_ за КВЕД \_\_\_\_\_  
Одиниця виміру: тис.  
грн \_\_\_\_\_ Контрольна сума \_\_\_\_\_

КОДИ		
		01

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2022 р.**  
**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2022 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14516,0	10324,3
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2018	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2021	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 13310,0 )	( 9994,9 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий: прибуток	2090	1206,0	329,4
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	466,0	2261,4
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 796,0 )	( 598,9 )
Витрати на збут	2150	( 16,0 )	( 18,8 )
Інші операційні витрати	2180	( 543,0 )	( 1871,0 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	( 317,0 )	102,1
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 89,0 )	( 130,2 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 12,0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	216,0	0
збиток	2295	( 0 )	( 28,1 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	122,0	102,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	94,0	0
збиток	2355	( 0 )	( 130,7 )
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Керівник  
Головний бухгалтер

Таблиця А.

Дата (рік, місяць, число)			01
Підприємство	ТОВ «ЛКФ «Світоч»	за ЄДРПОУ	
Територія		за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	
Вид економічної діяльності		за КВЕД	
Середня кількість працівників			
Адреса, телефон			
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансових результатів			


**Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2023 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансових результатів
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
<b>Нематеріальні активи:</b>				
первісна вартість	1000	0	0	0
накопичена амортизація	1001	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1002	0	0	0
Основні засоби:	1005	0	0	0
первісна вартість	1010	1843	1589	0
знос	1011	5481	5336	0
Інвестиційна нерухомість:	1012	3638	3747	0
первісна вартість	1015	0	0	0
знос	1016	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1017	0	0	0
первісна вартість	1020	0	0	0
накопичена амортизація	1021	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1022	0	0	0
	1030	0	0	0

Керівник  
Головний бухгалтер  
Таблиця А.5

Таблиця А.5

Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3

Підприємств во	ТОВ «ЛКФ «Світоч»	Дата (рік, місяць, число)
Територія		за ЄДРПОУ
Орган державного управління		за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання		за СПОДУ
Вид економічної діяльності		за КОПФГ
Одиниця виміру: тис. грн		за КВЕД
		Контрольна сума

КОДИ		
		01

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2023 р.

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15626,0	14516,0
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2018	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2021	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2018	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 15274,0)	( 13310,0)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
Валовий прибуток	2090	352,0	1206,0
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	717,0	466,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 897,0)	( 796,0)
Витрати на збут	2150	( 17,0)	( 16,0)
Інші операційні витрати	2180	( 121,0)	( 543,0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	( 0 )	( 0 )
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	( 0 )	( 0 )
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	34,0	317,0
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 54,0)	( 89,0)
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 22,0)	( 12,0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	216,0
збиток	2295	( 42,0)	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	124,0	122,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	(0)	94,0
збиток	2355	( 166,0)	( 0 )

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	307200	9255
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	307200	9255
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	55296	1758
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	251904	7497
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	300645	38215

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4494,0	4963,0
Витрати на оплату праці	2505	2585,0	2681,0
Відрахування на соціальні заходи	2510	956,0	986,0
Амортизація	2515	288,0	295,0
Інші операційні витрати	2520	7811,0	5653,0
Разом	2550	16134,0	14578,0

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	1890096	1890096
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1890096	1890096
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,088	0,050
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,088	0,050
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Б

Таблиця Б.1

### Звіт про рух грошових коштів підприємства ТОВ «ЛКФ «Світло» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021		2022		2023	
	Надходження	Видаток	Надходження	Видаток	Надходження	Видаток
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>						
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-28,1		216,0		-42,0	
Коригування на:						
амортизацію необоротних активів	317,6	X	295,0	X	288,0	X
збільшення (зменшення) забезпечень	0	0	0	0	0	0
збиток (прибуток) від нереалізованих курсових різниць	0	0	0	0	0	0
збиток (прибуток) від неопераційної діяльності	0	0	12,0	0	22,0	0
Витрати на сплату відсотків	130,2	X	89,0	X	54,0	X
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах	419,7	0	612,0	0	322,0	0
Зменшення (збільшення):						
оборотних активів	1117,5	0	0	107,0	0	724,0
витрат майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Збільшення (зменшення):						
поточних зобов'язань	0	1323,9	344,0	0	801,0	0
доходів майбутніх періодів	0	0	0	0	0	0
Грошові кошти від операційної діяльності	213,3	0	849,0	0	399,0	0
Сплачені:						
відсотки	X	130,2	X	89,0	X	54,0
податки на прибуток	X	102,6	X	122,0	X	124,0
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	0	19,5	638,0	0	221,0	0
Чистий рух коштів від операційної діяльності	19,5	19,5	638,0	0	221,0	0
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>						
Реалізація:						
фінансових інвестицій	X	0	X	0	X	0
необоротних активів	X	31,0	X	74,0	X	0
майнових комплексів	0	0	0	0	0	0
Отримані:						
відсотки	X	0	X	0	X	0
дивіденди	X	0	X	0	X	0
Інші надходження	X	0	X	0	X	0
Придбання:						
фінансових інвестицій	0	X	0	X	0	X
необоротних активів	0	X	345,0	X	54,0	X
майнових комплексів	0	X	0	X	0	X
Інші платежі	0	X	0	X	0	X
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	0	0	314,0	20,0	0	0

## Продовження таблиці Б.1

Стаття	2021		2022		2023	
	Надходження	Видаток	Надходження	Видаток	Надходження	Видаток
Рух коштів від надзвичайних подій	0	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	0	0	314,0	20,0	0	0
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності						
Надходження власного капіталу	0	X	0	X	0	X
Отримані позики	1533,7	X	1460,0	X	0	X
Інші надходження	0	X	0	X	0	X
Погашення позик	X	1561,7	X	1723,0	X	246,0
Сплачені дивіденди	X	0	X	0	X	0
Інші платежі	X	0	X	12,0	X	22,0
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	0	28,0	0	275,0	0	268,0
Рух коштів від надзвичайних подій	0	0	0	0	0	0
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	0	28,0	0	275,0	0	268,0
Чистий рух коштів за звітний період	0	28,0	49,0	0	0	27,0
Залишок коштів на початок року	72,6	X	25,1	X	74,0	X
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	0	0	0	0	0	0
Залишок коштів на кінець року	44,6	X	74,1	X	47,0	X

## Додаток В

## Таблиця В.1

**Показники динаміки і структури фінансових результатів ТОВ «ЛКФ  
«Світоч» за 2021-2023 рр.**

Показник	Рік						Відхилення (+,-) за рік					
	2021		2022		2023		тис. грн.		%		у % до виручки	
	тис. грн.	у % до виручки	тис. грн.	у % до виручки	тис. грн.	у % до виручки	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Валовий дохід від здійснення	12389,2	100,0	17419,0	100,0	18751,0	100,0	5029,8	1332,0	40,6	7,6	0,0	0,0
ПДВ	2064,9	16,7	2903,0	16,7	3125,0	16,7	838,1	222,0	40,6	7,6	0,0	0,0
Чистий дохід від здійснення	10324,3	83,3	14516,0	83,3	15626,0	83,3	4191,7	1110,0	40,6	7,6	0,0	0,0
Собівартість реалізованої продукції	9994,9	80,7	13310,0	76,4	15274,0	81,5	3315,1	1964,0	33,2	14,8	-4,3	5,0
Валовий прибуток	329,4	2,7	1206,0	6,9	352,0	1,9	876,6	-854,0	266,1	-70,8	4,3	-5,0
Адміністративні витрати	598,9	4,8	796,0	4,6	897,0	4,8	197,1	101,0	32,9	12,7	-0,3	0,2
Витрати на збут	18,8	0,2	16,0	0,1	17,0	0,1	-2,8	1,0	-14,9	6,3	-0,1	0,0
Інші операційні витрати	1871,0	15,1	543,0	3,1	121,0	0,6	-1328,0	-422,0	-71,0	-77,7	-12,0	-2,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	102,1	0,8	317,0	1,8	34,0	0,2	214,9	-283,0	210,5	-89,3	1,0	-1,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-28,1	-0,2	216,0	1,2	-42,0	-0,2	244,1	-258,0	868,7	-500,1	1,5	-1,5
Прибуток на податок від звичайної діяльності	102,6	0,8	122,0	0,7	124,0	0,7	19,4	2,0	18,9	1,6	-0,1	0,0
Фінансовий результат від звичайної діяльності	-130,7	-1,1	94,0	0,5	-166,0	-0,9	224,7	-260,0	171,9	-56,6	1,6	-1,4
Чистий прибуток	-130,7	-1,1	94,0	0,5	-166,0	-0,9	224,7	-260,0	171,9	-56,6	1,6	-1,4

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Вертикальний аналіз складу і динаміки фонду оплати праці та інших виплат на підприємстві ТОВ «ЛКФ «Світоч»**

Показники	Роки						Відносне відхилення (+,-) 2023 року від, %	
	2021		2022		2023		2021	2022
	сума, млн. грн.	СТРУК- тура, %	сума, млн. грн.	СТРУК- тура, %	сума, млн. грн.	СТРУК- тура, %		
1. Фонд оплати праці штатних працівників, всього	2826,7	100	4950,7	100	5874,6	100	+107,8	+18,6
у тому числі:	1167,7	41,3	2200,5	44,4	2278,9	38,8	+95,2	+3,5
1.1. Фонд основної заробітної плати								
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, всього	1594,2	56,4	2659,9	53,7	3374,9	57,4	+111,7	+26,8
З нього:	417,3	14,7	717,9	14,5	734,1	12,5	+75,9	+2,2
1.2.1. надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів								
1.2.2. премії за виробничі результати	908,9	32,1	1629,0	32,9	2195,8	37,4	+141,6	+34,8
1.2.3. внаслідок зростання споживчих цін	-	-	-	-	-	-	-	-
1.3. заохочувальні та компенсаційні виплати	64,8	2,3	90,0	1,8	220,8	3,7	+240,7	+145,3
2. Оплата за невідпрацьований час	268,0	9,5	313,0	6,3	445,0	7,6	+66,0	+42,2



### Зовнішні можливості й загрози для досліджуваного підприємства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>• зміцнення економіки України;</li> <li>• поліпшення економічних умов міста Львів для підвищення ділової активності підприємства;</li> <li>• зростання рівня ВВП;</li> <li>• стабілізація курсу національної валюти;</li> <li>• диверсифікація споживчого ринку;</li> <li>• розширення сегменту ринку, на якому працює ТОВ «ЛКФ «Світоч»;</li> <li>• покращення соціально-політичної ситуації;</li> <li>• вдосконалення законодавства;</li> <li>• спрощення системи оподаткування, обліку та звітності;</li> <li>• економічна підтримка галузі з боку держави;</li> <li>• забезпечення якості чинних правил торгівлі;</li> <li>• обслуговування нових груп споживачів;</li> <li>• збільшення кількості послуг для задоволення потреб споживачів;</li> <li>• розширення асортименту продукції з урахуванням зміни смаків та уподобань потенційних клієнтів;</li> <li>• збільшення кількості маркетингових посередників для вдосконалення рекламної діяльності та стимулювання збуту;</li> <li>• можливість переходу до більш привабливих стратегічних груп;</li> <li>• утримання лідерської позиції у своєму сегменті;</li> <li>• зростання потреб у магазинах такого формату в нових районах міста та регіону, що створює можливості для розширення мережі;</li> <li>• нейтралізація сильних конкурентів;</li> <li>• впровадження ефективних торговельних технологій на вітчизняному ринку;</li> <li>• значне збільшення кількості потенційних покупців.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ високий рівень інфляції та безробіття в країні загалом та в області зокрема;</li> <li>▪ падіння курсу національної валюти;</li> <li>▪ недосконале національне законодавство;</li> <li>▪ складність системи оподаткування, обліку та звітності;</li> <li>▪ фінансово-економічна криза та загострення політичної нестабільності в країні;</li> <li>▪ невеликі обсяги кредитування банками роздрібних підприємств та збільшення процентних ставок по кредитах;</li> <li>▪ низький рівень та якість життя населення;</li> <li>▪ низька залученість робочої сили необхідних спеціальностей і кваліфікації на ринку праці;</li> <li>▪ зростання вимог до кваліфікації кадрів на підприємстві;</li> <li>▪ значна ймовірність появи нових конкурентів у діючому сегменті;</li> <li>▪ висока чутливість ринку до реклами;</li> <li>▪ посилення позицій існуючих конкурентів;</li> <li>▪ труднощі з пошуком нових торговельних площ та розширенням існуючих;</li> <li>▪ негативні тенденції в умовах постачання: зростання цін на постачання, зменшення знижок, ненадійність партнерів та погіршення дисципліни поставок;</li> <li>▪ підвищення орендних ставок на торговельні площі;</li> <li>▪ повільні темпи формування середнього класу та високий рівень соціальної диференціації;</li> <li>▪ зміни у потребах та вподобаннях споживачів;</li> <li>▪ зменшення чутливості основної частини населення до цін.</li> </ul>

Додаток Е

Таблиця Е.1

## Розгорнута SWOT-матриця по ТОВ «ЛКФ «Світоч»

<p style="text-align: center;"><b>Зовнішнє середовище</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Внутрішнє середовище</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація номенклатури продукції</li> <li>2. Партнерство із постійними постачальниками якісної продукції</li> <li>3. Посилення купівельної спроможності населення</li> <li>4. Залучення висококваліфікованих співробітників</li> <li>5. Спроможність розширення мережі</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок сильних конкурентів</li> <li>2. Зміна потреб й смаків споживачів</li> <li>3. Недосконале та часто змінюване законодавство</li> <li>4. Зменшення конкурентоспроможності підприємства</li> <li>5. Помітне зростання цін на енергоносії в країні</li> <li>6. Значний рівень інфляції</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доволі широка номенклатура продукції</li> <li>2. Дієва організаційна структура</li> <li>3. Достатній досвід роботи на ринку</li> <li>4. Присутність іміджу на наявному ринку</li> <li>5. Доволі висока якість продукції</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле СіМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ріст кількості поставок продукції за умов розширення мережі.</li> <li>2. Підписання більш вигідних договорів поставки продукції за росту іміджу на ринку.</li> <li>3. Ріст обсягу продажів через посилення купівельної спроможності споживача.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле СіЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Спроможність протидії конкурентам за рахунок високоякісної продукції.</li> <li>2. Спроможність адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища на основі багаторічної роботи на ринку.</li> <li>3. Нагромадження стратегічних запасів у разі коливання курсу валюти й високого рівня інфляції в державі.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доволі висока плинність кадрів</li> <li>2. Відсутність достатніх фінансових засобів задля здійснення стратегічних планів</li> <li>3. Наявність відчутної кількості дрібних конкурентів</li> <li>4. Неналежний рівень кваліфікації персоналу</li> <li>5. Значна потреба у розширенні кола рекламних заходів ПП</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле СЛМ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання продуктивності праці й зменшення плинності кадрів саме через ретельніше ставлення до праці співробітників підприємства.</li> <li>2. Залучення нових фінансових партнерів та укладення договорів із постачальниками на значно вигідніших умовах.</li> <li>3. Посилення маркетингової діяльності задля захоплення значнішої частки ринку ПП</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле СЛЗ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пошук коштів задля напрацювання політики підвищення конкурентоспроможності.</li> <li>2. Покращення інформаційної відкритості підприємства перед інвесторами й суспільством.</li> </ol>

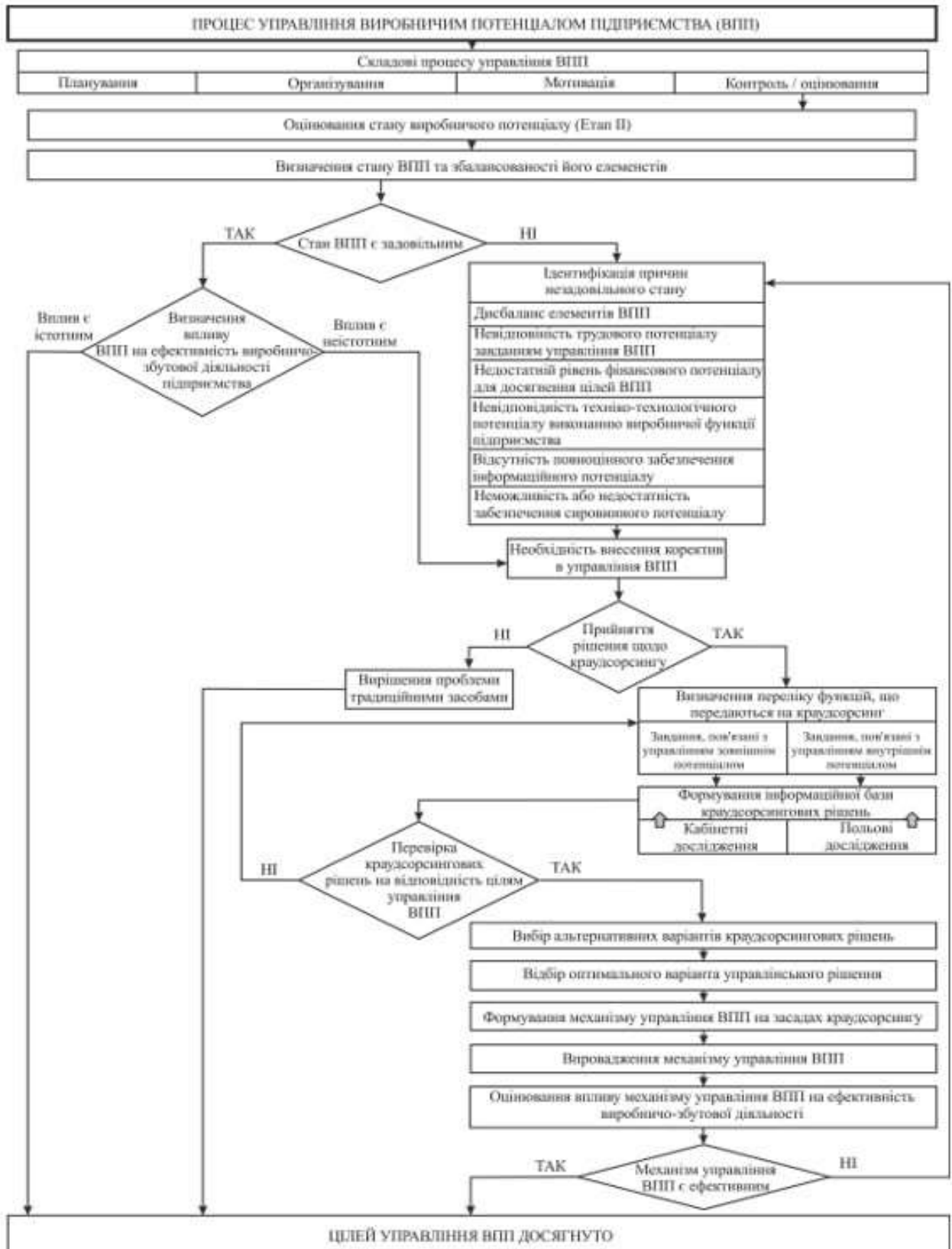


Рис. Ж.1. Процес управління потенціалом сучасного підприємства

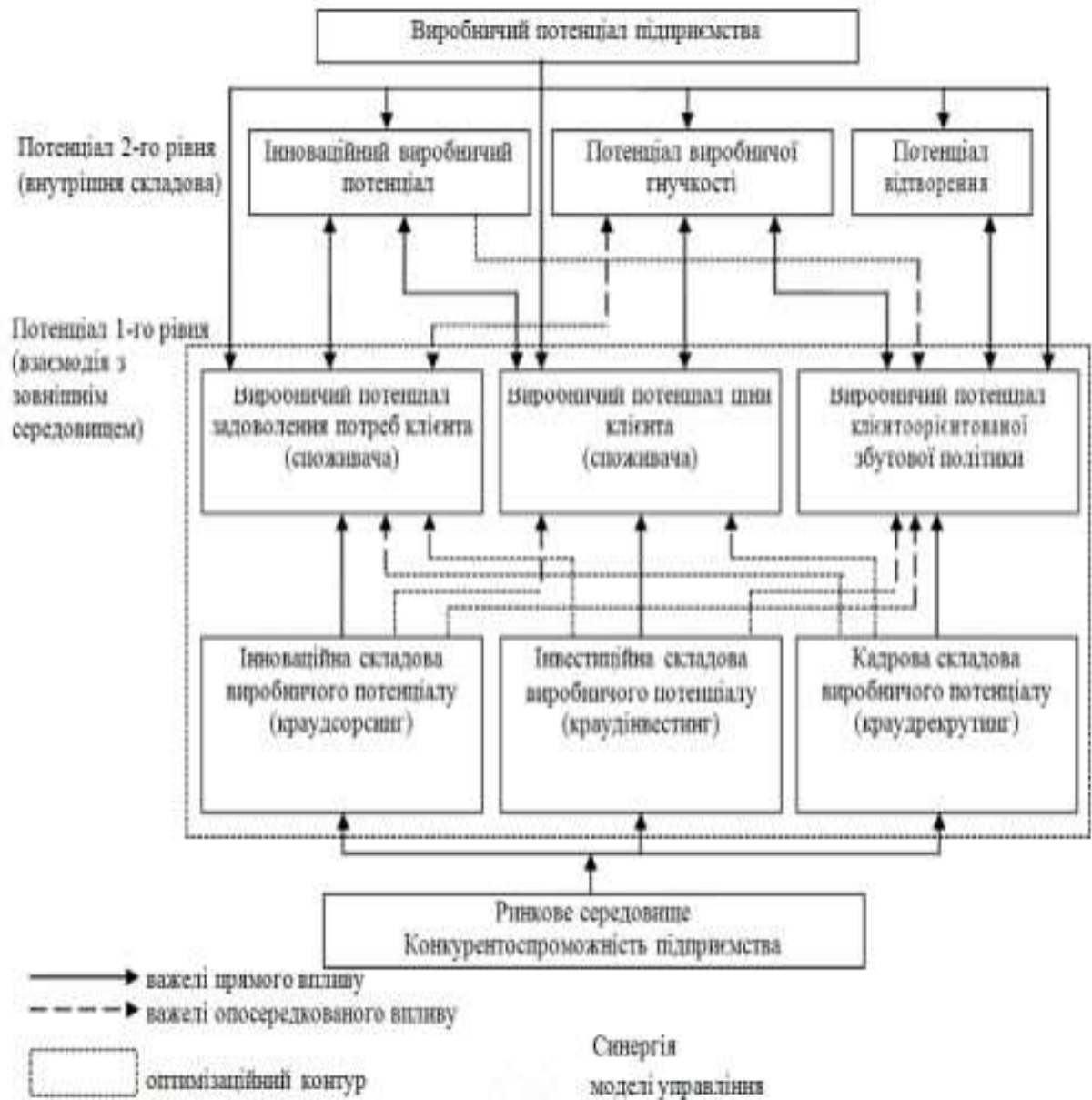


Рис. II.1. Синергія моделі управління управління виробничим потенціалом підприємства