

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КОНДРІВ Ростислав Михайлович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 005.3:631

Діагностика системи управління підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ВОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КОНДРІВ Ростиславу Михайловичу

1. Тема проєкту (роботи) Діагностика системи управління підприємства
керівник проєкту (роботи) Вовк М. В., к.е.н., доцент _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року
№ _____
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова
література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи процесу діагностики
системи управління підприємством. 1.1 Теоретичне поняття діагностики
системи управління. 1.2 Етапи проведення діагностики системи управління
підприємством. 1.3 Процедура проведення діагностики системи управління
підприємством. РОЗДІЛ 2. Діагностика фінансово-господарського стану
підприємства. 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз
балансових показників діяльності ТзОВ «***» 2.3 Діагностика стану
фінансової стійкості підприємства. РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення процесу

діагностики господарської діяльності підприємства. 3.1. Розробка системи стратегічного планування на основі діагностики фінансового стану ТзОВ «***». 3.2. Діагностика діяльності підприємства на основі проведення SWOT-аналізу. 3.3. Розробка заходів для поліпшення результатів діяльності ТзОВ «***» на основі проведеної діагностики. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кондрів Р. М. «Діагностика системи управління підприємства». – *Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні засади процедури діагностики господарського стану підприємства та етапи її проведення.. Проаналізовано систему діагностики середовища ТзОВ «***». Подана детальна характеристика підприємства та проведено діагностику фінансово-економічного стану підприємства. Наведено пропозиції щодо удосконалення діяльності ТзОВ «***» на основі SWOT-аналізу.

Ключові слова: управління, діагностика, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, господарська діяльність.

SUMMARY

Kondriv R. M. “Diagnosis of the Enterprise Management System.” – *Manuscript.*

Master’s qualification paper for obtaining the degree of Master in specialty 073 “Management”, educational and professional program “Management of Organizations and Administration” – Stepan Gzhytskyi Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification paper presents the theoretical foundations of the procedure for diagnosing the economic condition of an enterprise and the main stages of its implementation. The diagnostic system of the environment of “Agrolife Kormy” LLC is analyzed. A detailed description of the enterprise is provided, along with a diagnosis of its financial and economic condition. Proposals for improving the activities of “***” LLC based on SWOT analysis are presented.

Keywords: management, diagnostics, liquidity, solvency, financial stability, economic activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1 Теоретичне поняття діагностики та організаційних змін	9
1.2 Етапи проведення діагностики системи управління підприємством	16
1.3 Процедура проведення діагностики системи управління підприємством	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТЗОВ «***»	28
2.1 Загальна характеристика підприємства	28
2.2 Аналіз балансових показників діяльності Тзов «***»	37
2.3. Діагностика стану фінансової стійкості підприємства	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «***»	54
3.1 Розробка системи стратегічного планування на основі діагностики фінансового стану Тзов «***»	54
3.2 Діагностика діяльності Тзов «***» на основі проведення SWOT-аналізу	60
3.3 Розробка заходів для поліпшення результатів діяльності Тзов «***» на основі проведеної діагностики	64
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем конкуренції, динамічними технологічними змінами та нестабільністю зовнішніх факторів. В умовах постійних трансформацій ефективне управління підприємством стає визначальним чинником його стабільного функціонування та подальшого розвитку. Для забезпечення адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності організації необхідно систематично оцінювати стан управлінської системи, виявляти її сильні й слабкі сторони, визначати проблемні ділянки та шукати шляхи їх удосконалення. Саме тому процес діагностики системи управління набуває особливої актуальності в сучасних умовах господарювання.

Діагностика управлінської системи дає змогу не лише оцінити поточний стан організації, але й виявити потенційні можливості підвищення ефективності управлінських рішень. Цей процес ґрунтується на використанні системного, функціонального, ситуаційного та інших наукових підходів і передбачає застосування комплексу аналітичних методів та інструментів. Результати діагностики забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень, сприяють адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та досягненню стратегічних цілей його розвитку.

Таким чином, дослідження теоретичних основ і методичних підходів до діагностики системи управління є важливою умовою підвищення ефективності функціонування підприємства, його стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Проблематику діагностики системи управління підприємством досліджували багато українських учених, зокрема: Пріб К. А., Патики Н. І., Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. та інших. Попри значний науковий внесок зазначених авторів, актуальним залишається подальше вдосконалення теоретико-методичних

засад діагностики управлінських систем та їх практичної реалізації в діяльності підприємств.

Мета і завдання дослідження. *Метою* роботи є дослідження процесу діагностики системи управління підприємством з метою проведення комплексного аналізу його діяльності та розроблення управлінських рішень, необхідних для підвищення ефективності функціонування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- ✓ з'ясувати теоретичну сутність і процедуру діагностики системи управління підприємством;
- ✓ розкрити основні аспекти та етапи діагностики системи управління;
- ✓ провести аналіз факторів, що підлягають оцінюванню та діагностиці на прикладі ТзОВ «***»;
- ✓ розробити пропозиції щодо вдосконалення системи діагностики управління досліджуваного підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є система управління ТзОВ «***» та процес її діагностики. *Предметом* дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні засади діагностики системи управління підприємством.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань управління підприємствами та діагностики їх господарської діяльності. У роботі використано такі методи:

- *монографічний* – для загальної характеристики підприємства;
- *індукції та дедукції* – при формуванні узагальнюючих висновків;
- *аналізу та синтезу* – для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства і дослідження його управлінської системи;
- *графічної візуалізації* – для ілюстрації результатів аналізу та діагностики.

Інформаційною базою дослідження є сучасна наукова література українських і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, установчі

документи підприємства, а також його фінансова звітність за 2022–2024 роки.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані у роботі напрями вдосконалення діагностики системи управління можуть бути впроваджені в діяльність ТЗОВ «***» та інших підприємств галузі для підвищення ефективності їх управління й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 76 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (44 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретичне поняття діагностики системи управління

Діагностика системи управління підприємством - це науково обґрунтований процес виявлення, аналізу та оцінювання ефективності функціонування управлінської системи підприємства з метою визначення її сильних і слабких сторін, проблемних аспектів, резервів розвитку та напрямів удосконалення. Її сутність полягає у комплексному застосуванні сучасних теоретичних підходів і методичних інструментів, що базуються на фундаментальних принципах менеджменту та спрямовані на підвищення результативності управлінських процесів [3].

До *принципів* діагностики систем управління відносять [7]:

1. **Системний підхід** передбачає розгляд системи управління як цілісного утворення, що включає взаємопов'язані елементи - організаційну структуру, кадровий потенціал, інформаційні потоки, матеріальні та фінансові ресурси, які функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем.

2. **Комплексність** полягає в урахуванні всіх складових управління - структури організації, системи комунікацій, процесів прийняття управлінських рішень, корпоративної культури, мотиваційних механізмів тощо.

3. **Динамічність** акцентує увагу на необхідності врахування змін, що відбуваються у системі управління під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, забезпечуючи адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

4. **Об'єктивність** ґрунтується на використанні достовірних, повних та актуальних даних, а також на застосуванні адекватних аналітичних методик.

5. **Цільова спрямованість** означає орієнтацію діагностики на досягнення стратегічних, тактичних і операційних цілей підприємства.

Оскільки ефективність діагностики значною мірою залежить від обраної концепції та принципів аналізу, важливим етапом є визначення наукових підходів, що лежать в основі цього процесу. Можна виділити методологічні підходи до проведення діагностики на підприємствах [8]:

- ✓ **Функціональний підхід** зосереджується на дослідженні виконання основних управлінських функцій - планування, організації, мотивації, контролю та координації, що забезпечують стабільність і результативність діяльності підприємства.
- ✓ **Процесний підхід** передбачає аналіз логічної послідовності, узгодженості та ефективності управлінських процесів, що формують основу системи управління.
- ✓ **Критеріальний підхід** полягає у визначенні й оцінюванні системи критеріїв ефективності управління - результативності, економічності, гнучкості, адаптивності та інноваційності.
- ✓ **Підхід життєвого циклу** враховує стадію розвитку підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад), що дозволяє адекватно оцінити специфіку управлінських процесів на кожному етапі його еволюції.

Для ефективного оцінювання системи управління необхідно використовувати комплекс різноманітних методів, що дозволяють отримати як кількісні, так і якісні характеристики управлінських процесів. Вибір конкретних методів залежить від цілей дослідження, доступності інформації та особливостей діяльності підприємства.

Діагностика управлінської системи передбачає поєднання аналітичних, експертних і стратегічних інструментів, що дає змогу всебічно оцінити стан підприємства, виявити проблемні аспекти та визначити потенційні резерви розвитку [27].

У цьому контексті доцільно розглянути основні методи діагностики, які застосовуються у процесі дослідження діяльності підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні методи діагностики системи управління підприємством

Група методів	Зміст методу	Приклади застосування
Кількісні методи	Ґрунтуються на використанні статистичних, фінансових і математичних показників для об'єктивного вимірювання ефективності управління.	- Аналіз фінансових показників (рентабельність, ліквідність, оборотність капіталу); - Методи математичного моделювання (SWOT-, ABC-, XYZ-аналізи); - Оцінка ключових показників ефективності (KPI).
Якісні методи	Спрямовані на вивчення нематеріальних аспектів діяльності підприємства - управлінських процесів, культури, мотивації та комунікацій.	- Експертні оцінки ефективності управління; - Опитування персоналу (анкетування, інтерв'ю); - Аналіз корпоративної культури, лідерства, системи комунікацій.
Методи стратегічного аналізу	Використовуються для оцінювання впливу зовнішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів і позиції підприємства на ринку.	- PESTLE-аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів); - GAP-аналіз (виявлення розривів між поточним і бажаним станом системи управління); - Аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера.

Джерело: згруповано автором на основі [3, 5, 6,7, 35].

Таким чином, застосування різних методів діагностики забезпечує системний підхід до оцінки управлінської діяльності підприємства. Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє отримати об'єктивні результати, тоді як стратегічні інструменти сприяють формуванню довгострокових управлінських рішень, орієнтованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Для здійснення діагностики необхідним є наявність достовірної та достатньої інформації. Її опрацювання охоплює кілька послідовних етапів: накопичення та облік даних, що формують інформаційну базу; аналіз і синтез, які забезпечують розуміння суті процесів; та використання

отриманих результатів у процесі прийняття управлінських рішень. Така послідовність - від збору до практичного застосування інформації - є універсальною та характерною для всіх сфер людської діяльності.

У сфері управління підприємством чи організацією інформацію можна інтерпретувати таким чином (рис. 1.1).

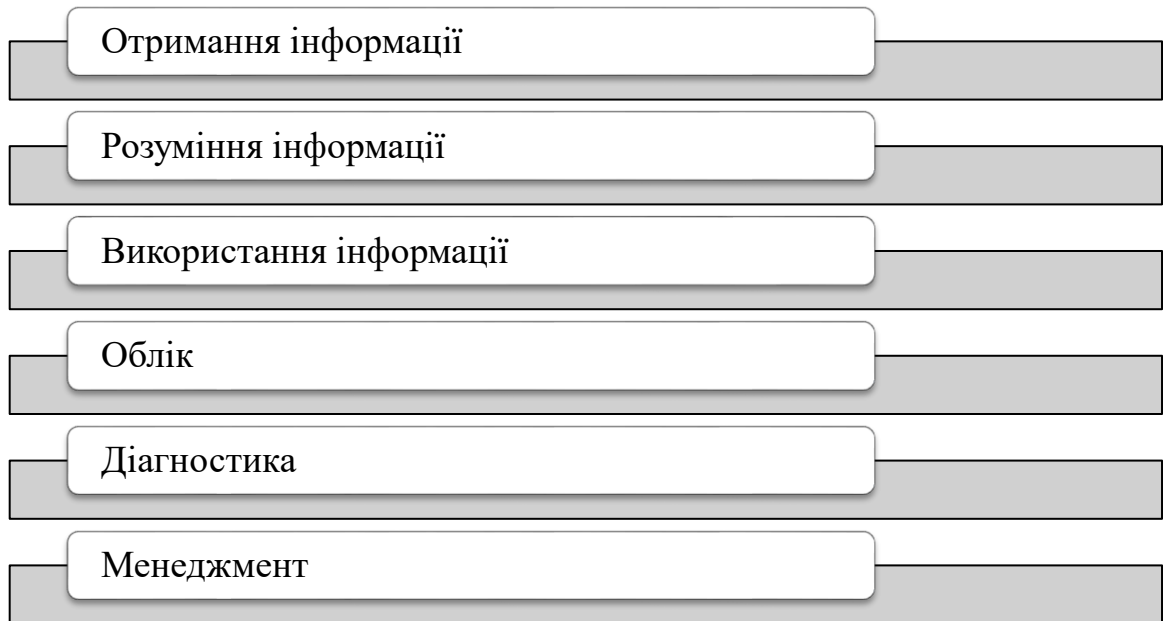


Рис. 1.1. Роль та місце діагностики в управлінсько-інформаційному середовищі підприємства.

Джерело: [36].

У системі управління діагностика тісно пов'язана з аналізом господарської діяльності, оскільки обидва процеси спрямовані на дослідження стану підприємства, виявлення тенденцій і чинників, що впливають на його ефективність. У ряді випадків ці поняття є взаємодоповнюючими та можуть розглядатися як складові єдиного аналітичного процесу.

Основна мета діагностики полягає у створенні надійної інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень. Її результати є корисними як для внутрішніх користувачів, так і для зовнішніх - інвесторів,

кредиторів, партнерів, державних органів. Відповідно, усіх споживачів аналітичної інформації можна поділити на зовнішніх і внутрішніх (рис. 1.2).

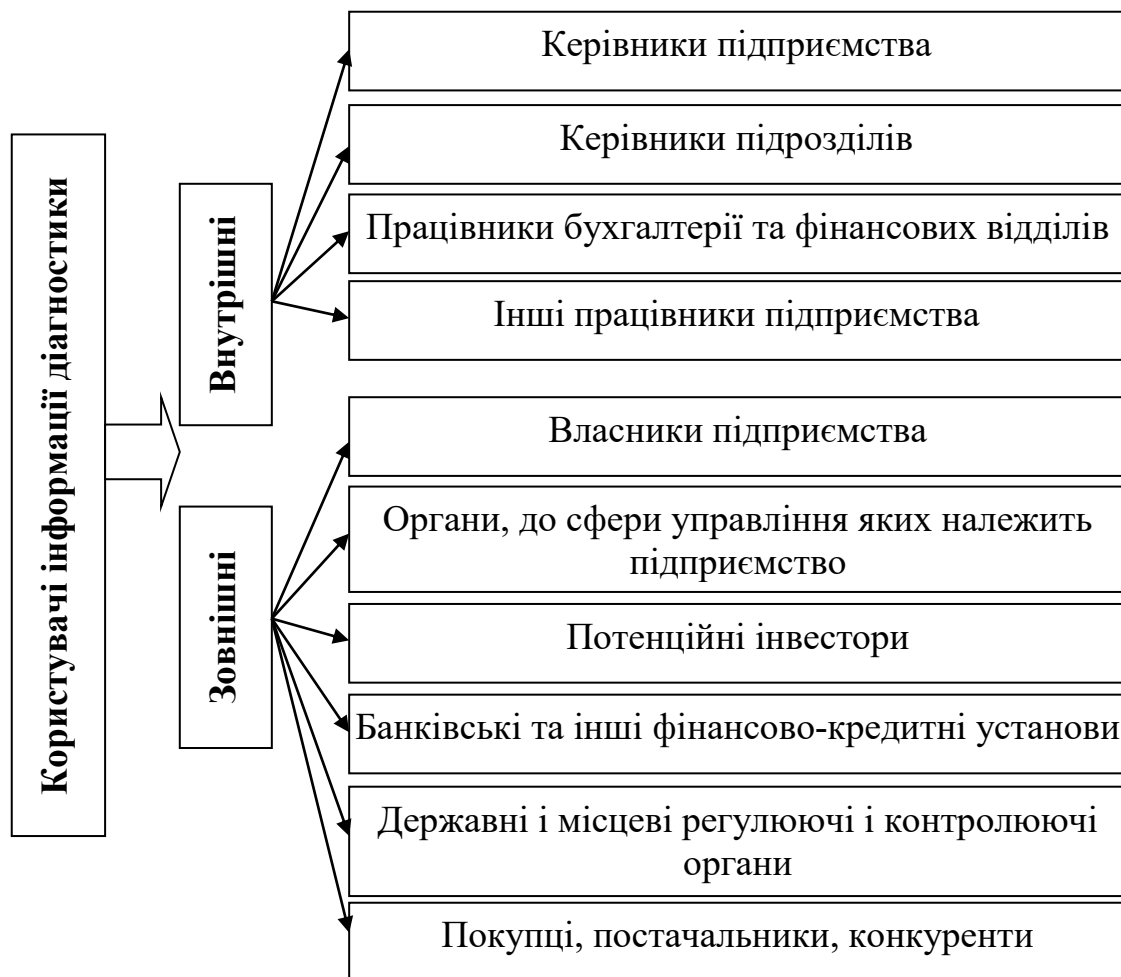


Рис. 1.2. Користувачі результатів діагностики на підприємстві.

Джерело: [37].

Застосування діагностики як управлінського інструменту охоплює практично всі напрями діяльності підприємства: виробничу, фінансову, інвестиційну, маркетингову, кадрову та стратегічну. Вона використовується під час розроблення корпоративних і бізнес-стратегій, позиціонування продукції на ринку, налагодження партнерських відносин, залучення інвестицій, оцінювання кредитоспроможності, а також у процесах санації чи запобігання банкрутству. Саме це пояснює високий науковий і практичний інтерес до діагностики в системі управління та її виняткове значення в сучасних економічних відносинах [17].

Інструменти організаційної діагностики застосовуються на кожному етапі процесу змін (рис. 1.3). Якби керівництво підприємства системно використовувало діагностичні методи протягом усіх стадій господарської діяльності та вчасно впроваджувало коригувальні заходи, усунення недоліків відбувалося б набагато простіше та з меншими витратами ресурсів [15].

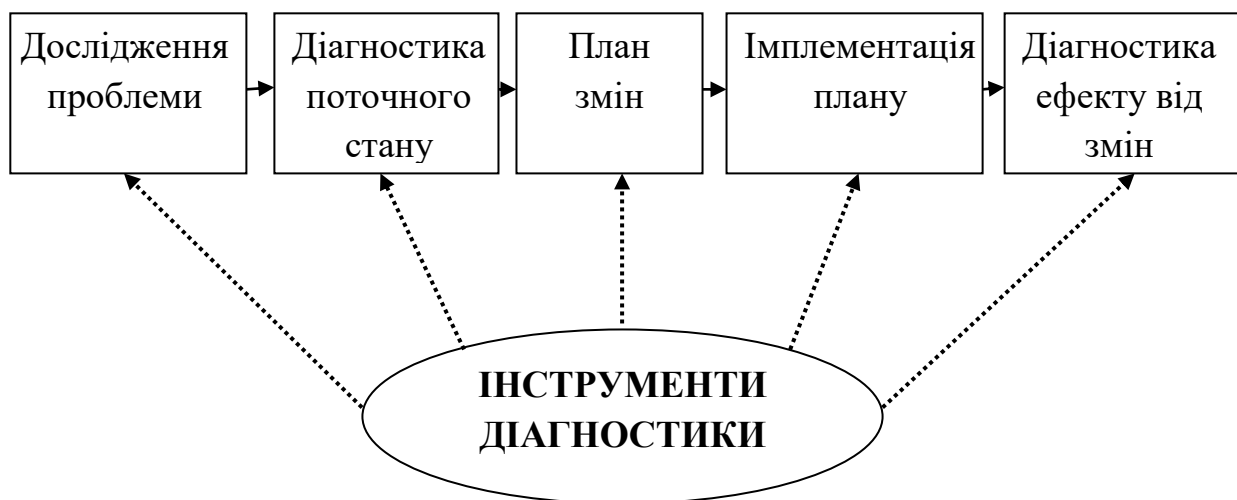


Рис. 1.3. Основні інструменти діагностики

Джерело: [6].

На етапі підготовки до змін проведення діагностики є особливо необхідним. В ідеалі усю інформацію, що потрібна для планування організаційних трансформацій, слід зібрати ще до початку розроблення плану. Проте на практиці це виявляється складним завданням, адже сам процес планування часто є трудомістким і неточним. Тому саме на цьому етапі діагностичний аналіз вимагає зібрання великого обсягу даних і ретельного прогнозування. Без точних діагностичних висновків завершити етап планування неможливо, і те саме стосується наступної фази - реалізації запланованих змін.

Навіть найбільш ретельно підготовлений план зазвичай потребує коригування під час його реалізації. Це природне явище, адже навіть при точних прогнозах можливі непередбачувані ефекти та втручання зовнішніх чинників. Аналогічно, під час впровадження реформ необхідно

застосовувати діагностичні інструменти для збору даних про те, як відбуваються конкретні процеси.

З цього не слідує, що діагностика є ключовим елементом управлінського процесу, однак у контексті організаційних змін вона відіграє життєво важливу роль на етапі реформування підприємства [36].

Представлена модель організаційних змін допомагає зрозуміти значення діагностики у процесі трансформацій, проте для цього необхідне більш глибоке дослідження самого процесу змін та його динаміки.

Вибір методів економічної діагностики залежить від цілей, масштабів та напрямів організаційних перетворень, а також від наявної інформації про проблеми, які існують на підприємстві чи в організації. Основні види економічної діагностики наведені на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Види економічної діагностики

Джерело: [16].

Види діагностики різняться між собою в залежності від мети проведення, необхідної інформації та зроблених висновків.

Отже, діагностика виступає важливим інструментом менеджменту, який дає змогу глибше зрозуміти сутність процесів, подій і явищ, що відбуваються у сфері економічної, фінансової та виробничо-господарської діяльності підприємства. Її основне призначення полягає у виявленні причин відхилень і недоліків у роботі, оцінюванні наслідків управлінських рішень та формуванні інформаційної основи для їх подальшого вдосконалення. Іншими словами, діагностика є засобом прогнозування та оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, його результатів і перспектив розвитку .

1.2 Етапи проведення діагностики системи управління підприємством

Процес діагностики системи управління підприємством передбачає послідовне проходження низки етапів, кожен з яких має власну мету, завдання та аналітичні інструменти. Такий підхід забезпечує цілісність оцінки, об'єктивність висновків і можливість розроблення ефективних рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів [3].

1. Підготовчий етап.

На цьому етапі визначаються цілі, об'єкти та завдання діагностики, формуються інформаційна база та методичний інструментарій дослідження. Вибір методів аналізу залежить від специфіки підприємства, його галузевих особливостей та доступності даних. Важливим завданням є також визначення показників, за якими оцінюватиметься ефективність управлінської системи.

2. Збір і систематизація інформації.

Включає збирання кількісних і якісних даних про діяльність підприємства, організаційну структуру, кадровий потенціал, комунікаційні зв'язки, процеси прийняття рішень, фінансові результати тощо. Отримана інформація систематизується для подальшого аналізу.

3. Аналіз поточного стану системи управління.

На цьому етапі проводиться оцінка ефективності окремих елементів управлінської системи, виявляються сильні та слабкі сторони, визначаються проблеми у взаємодії структурних підрозділів і рівнів управління. Для цього можуть застосовуватись такі методи, як SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, експертне оцінювання, соціологічні опитування.

4. Оцінювання ефективності системи управління.

Метою цього етапу є вимірювання рівня результативності управлінських процесів за визначеними критеріями: продуктивністю, адаптивністю, економічністю, інноваційністю та узгодженістю управлінських дій із загальною стратегією підприємства. Оцінювання може здійснюватися як у динаміці, так і порівняно з галузевими стандартами чи конкурентами.

5. Виявлення резервів та формування висновків.

На основі проведеного аналізу визначаються основні напрями підвищення ефективності управління, розробляються пропозиції щодо удосконалення організаційної структури, підвищення мотивації персоналу, поліпшення інформаційних потоків і механізмів прийняття управлінських рішень.

6. Розроблення та впровадження рекомендацій.

Заключний етап полягає у підготовці практичних рекомендацій і плану дій щодо оптимізації системи управління. Важливою складовою є моніторинг результатів упровадження змін та коригування управлінських рішень залежно від отриманих результатів.

Проведення такої діагностики сприяє покращенню управління, підвищенню ефективності роботи підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

У таблиці 1.2 представлені методи діагностики, які можна застосовувати з огляду на потреби управління підприємством.

Методи, що використовуються при ідентифікації сфери управління

Назва методів	Перелік інструментів їх застосування
<i>Організаційні (графічні) методи</i>	блок-схеми, діаграми Кларка, діаграми Бернатен - Грюна, діаграми Ганта, монограми, організаційні діаграми, класифікаційні діаграми, діаграми Санкея, діаграма Ішікави, діаграма відносин
<i>Системні (кібернетичні) методи</i>	схеми систем введення-виведення (прості та складні), схеми управління-регулювання, блок-схеми (функціональні), метод Бушардта, промислова динаміка
<i>Дослідні макети та контрольні списки</i>	ідентифікаційні макети, семантичні довідкові структури, оперативні макети, інструкції, макети ергономічного контрольного списку, аркуші критичної оцінки та аналізу, контрольного переліку умов контракту та комерційні
<i>Методи управління бізнес-процесами</i>	методи вимірювання та оцінки роботи, функціональний аналіз, записи витрат процесу, системи робочих процесів, метод DEMO, архітектура ARIS, стратегічний та операційний моніторинг
<i>Мережеві методи</i>	CPM, PERT, CPM-COST, PERT-COST, GERT
<i>IT -методи</i>	діаграми потоків даних, бази даних бізнес -процесів, сховища даних, OLAP, видобуток даних, методи штучного інтелекту, PMO, MP 2003, UML, BPMN, управління документами, автоматична індексація, віртуальна робота, CRM, інформаційні портали підприємства
<i>Аналітичні методи</i>	методи загальної статистики, статистики праці,

	таксономічні методи, методи фінансового обліку, методи обліку, методи дослідження економічної ситуації, інтерпретація якісних даних
<i>Методи соціальних досліджень</i>	польові дослідження, інтерв'ю, опитування, опитування, аналіз документів, опитування громадської думки

Джерело: згруповано на основі [2,3,4,8,12].

Ці потреби доволі складні, оскільки вони стосуються різноманітного діапазону, а саме економічні, адміністративно-організаційні, техніко-виробничі та інформаційні. Слід також зазначити, що деякі методи виконують функції ідентифікації, діагностики та проектування. Крім того, деякі методи можуть мати подвійну форму, як-от планування та мережеві методи.

1.3 Процедура проведення діагностики системи управління підприємством

Діагностика є важливим елементом управління діяльністю організації. У теорії менеджменту виділяють два основні напрями розвитку цієї сфери. Перший, який отримав назву діагностичного, базується на аналізі існуючих процесів. Другий - прогностичний - орієнтований на синтез [35].

Як зазначає Р. М. Скриньковський, діагностичний підхід до проектування передбачає фіксацію реального способу організації діяльності, його аналіз та оцінку, виявлення елементів і рішень, які є неефективними або потребують вдосконалення. На основі цього здійснюється проектування нової структури. Натомість у прогностичному підході робота починається з формулювання оптимального рішення, яке дозволяє максимально ефективно досягти поставлених цілей за передбачуваних умов [35].

Незалежно від обраного підходу, початком проектування є визначення потреби у ньому. Момент ухвалення рішення про запуск процесу має

критичне значення для законності та ефективності використання ресурсів. Занадто тривале відтермінування може призвести до фінансових втрат, а для виробничих чи сервісних підприємств - до втрати конкурентних позицій на ринку. Сигналами для розробки нової системи управління можуть бути застосування нових технологій, диференціація або розширення діяльності організації, а також виявлення обмежень у її функціонуванні. Структура, що не адаптується до внутрішніх та зовнішніх умов, часто гальмує розвиток підприємства. Водночас слід пам'ятати, що будь-які зміни порушують поточну діяльність, що може тимчасово знизити її ефективність та якість.

З іншого боку, передчасні зміни не дозволяють повністю використати потенціал існуючої системи, що призводить до невиправданих витрат як з економічної, так і з організаційної точки зору. Тому правильний вибір моменту для впровадження змін є ключовим, оскільки він відкриває можливість започаткувати процес проектування та створити нову, більш ефективну організаційну структуру [35].

Перший етап методу діагностичного проектування.

Перший етап діагностичного проектування полягає у реєстрації фактичного стану системи. Він дає змогу виявити проблеми, які потребують особливої уваги під час процесу вдосконалення. Ознайомлення зі структурою організації дозволяє визначити причини неефективності та можливі шляхи її усунення. Для початку цієї фази предмет дослідження повинен бути чітко визначений. Види діяльності, що підлягають аналізу, можна розділити на два основні елементи: визначення головного об'єкта дослідження та опис усіх складових системи. Це створює основу для спостереження за існуючим станом та дозволяє оцінювати його через призму мети проектування.

Повнота та точність реєстрації фактів значною мірою залежать від обсягу та якості отримуваної інформації. Р. Скриньковський [36] виділяє чотири основні проблеми збору даних. По-перше, надмірна кількість інформації, характерна для сучасної комп'ютеризованої епохи, ускладнює виявлення ключових аспектів для діагностики. Водночас обмежувати обсяг

даних недоцільно, оскільки це ускладнює їхній синтез і призводить до втрати важливих джерел. По-друге, якість інформації може страждати через неточності, невміння адаптувати дані до потреб діагнозу, неправильну підготовку або свідоме приховування негативних результатів. По-третє, проблемою є неналежна передача даних, що включає затримки у наданні документації або помилки при отриманні необхідного вмісту.

Одним із ефективних способів збору інформації є спостереження, яке забезпечує високоякісні дані, проте є трудомістким і дорогим. Альтернативою може бути залучення працівників досліджуваної організації, проте такий підхід часто призводить до неповного або спотвореного відображення інформації. Популярними методами збору даних також є інтерв'ю та опитування, проте вони не завжди дозволяють виявити непередбачувані ситуації, що можуть бути суттєвою причиною неефективності системи. Нарешті, джерелом інформації може бути наявна документація, а знання та досвід дослідника мають вирішальне значення для коректної інтерпретації отриманих даних [36].

Ткаченко А. М. рекомендує починати ознайомлення з компанією з аналізу наявної документації. Першим кроком у цьому процесі має бути вивчення стратегії підприємства або, якщо вона не задокументована письмово, визначення її під час співбесіди з керівництвом. Далі доцільно ознайомитися з історією компанії та провести інтерв'ю з ключовими особами, які відіграють значну, хоч і не завжди формальну роль у організації. Періодичні звіти слід розглядати уважно, оскільки не вся інформація може бути точною, проте вони дають змогу оцінити ставлення працівників до підприємства, масштаби інвестиційної діяльності, витрати та загальну економічну ситуацію [39].

Іншим методом, запропонованим Р. Скриньковським, є опитування, яке може охоплювати такі аспекти:

- стратегічні плани підприємства;
- сильні та слабкі сторони організації;

- питання співпраці та конкуренції;
- комунікацію та характеристики працівників;
- механізми кар'єрного зростання;
- організаційний клімат;
- імідж керівництва;
- статистичну інформацію [37].

Важливим також є спостереження за нарадами керівників, під час яких слід аналізувати взаємодію учасників, що дозволяє отримати уявлення про відносини всередині органів управління. Рекомендується звертати увагу на порядок денний, позиції учасників та наявність конфліктної поведінки.

Результати реєстрації зазвичай подаються у вигляді опису, однак словесний виклад часто може бути неточним через двозначність термінів і неоднозначність висловлювань. Назаренко І. М. пропонує застосовувати однозначні записи, бажано у графічній формі, що значно полегшує сприйняття та аналіз інформації. При цьому дані класифікуються та групуються, а їхнє розташування оптимізується для максимально точного відображення поточного стану системи. Найбільш практичним і синтетичним способом представлення результатів є графічна форма, що забезпечує зручність аналізу та інтерпретації отриманої інформації [27].

Другий етап методу діагностичного проектування.

Наступний етап дій - аналіз.

У таблиці 1.3 представлені проблеми дослідження, які слід проаналізувати під час діагностики організації.

Слід зауважити, що хоча методологія поділяється на чіткі етапи, на практиці межі між ними часто розмиваються, оскільки аналіз недоліків системи зазвичай починається вже на етапі державної реєстрації. Такий аналіз дозволяє виявити можливості вдосконалення організації через діагностику несправностей і помилок, виявлених під час реєстрації фактів. Через це метод часто називають діагностичним, а весь процес - методом

діагностичного аналізу. На цьому етапі досвід дослідника має велике значення, проте ще важливішими є уява та винахідливість.

Таблиця 1.3.

Завдання для діагностики організаційної структури

Основне завдання для дослідження	Деталізація завдань для дослідження
<i>Аналіз та оцінка цільової класифікації</i>	✓ перевірка чіткості та однозначності цілей компанії ✓ вивчення адекватності цілей компанії очікуванням навколишнього середовища ✓ перевірка відповідності людських та матеріальних ресурсів цілям ✓ експертиза ступеня задоволення потреб навколишнього середовища ✓ перевірка правильності поділу загальної мети на підцілі
<i>Аналіз та оцінка вибору компонентів системи та правильності створення організаційних посад</i>	✓ перевірка правильності застосованих критеріїв групування підцілей ✓ перевірка роздільності робочих діапазонів ✓ вивчення кількісної та якісної адаптації ресурсів до завдань ✓ вивчення пристосування діапазонів діяльності до психофізичних умов людини ✓ перевірка взаємозв'язку завдань, повноважень та відповідальності ✓ тестування гнучкості робочих діапазонів
<i>Аналіз та оцінка групування посад в організаційні одиниці</i>	✓ перевірка правильності застосованих критеріїв об'єднання посад в організаційні одиниці ✓ перевірка правильності застосованих критеріїв об'єднання комірок в організаційні одиниці ✓ вивчення закритості та взаємодоповнення завдань організаційних одиниць та підрозділів ✓ вивчення поділу завдань комірок та організаційних одиниць ✓ перевірка адекватності ресурсів завданням ✓ вивчення стабільності обсягу завдань осередків та організаційних одиниць ✓ перевірка гнучкості способів виконання завдань у межах організаційних одиниць та підрозділів
<i>Аналіз та оцінка функціональних залежностей</i>	✓ вивчення пристосування інформаційних потоків до завдань ✓ експертиза ступеня інтеграції інформаційної системи ✓ вивчення обсягу та характеру оперативних відносин ✓ перевірка адекватності операційних зв'язків техніці

	- та технології виконання завдання ✓ дослідження надійності організаційних зв'язків ✓ вивчення обсягу та змісту дорадчих відносин ✓ експертиза дорадчих, спеціальних та постійних органів ✓ перевірка повноти комунікаційної мережі
<i>Аналіз та оцінка ієрархічних залежностей та організації управлінських членів</i>	✓ експертиза адаптації ієрархічних залежностей до процесу досягнення цілей ✓ перевірка дотримання принципу єдності командування ✓ перевірка адекватності спеціалізації та завдань членів управління завданням підпорядкованих підрозділів ✓ вивчення економії при розвитку апарату управління та використанні рульових можливостей ✓ вивчення інтеграції управлінських членів
<i>Аналіз та оцінка розподілу повноважень щодо прийняття рішень та розподілу відповідальності</i>	✓ вивчення ієрархічної відстані між місцем, де виникає проблема, і місцем, де вона вирішується ✓ вивчення проблем, що виходять за межі повноважень керівних посад (виняткові ситуації) ✓ перевірка делегування повноважень щодо прийняття рішень ✓ перевірка навантаження на керівні посади за рівнями
<i>Аналіз та оцінка формалізації побудови виробничої системи</i>	✓ перевірка повноти організаційної документації ✓ перевірка своєчасності організаційної документації ✓ експертиза ступеня формалізації сфери діяльності ✓ вивчення унікальності діапазонів діяльності ✓ дослідження невідповідності між формальною та реальною структурою організації ✓ вивчення процедур складання та оновлення документації організації

Джерело: сформовано автором на основі [35,36,37].

Фаза аналізу включає декілька кроків. Відправною точкою є підготовлені презентації даних, найчастіше у вигляді карток або діаграм [56]. На цьому етапі доцільно переглянути мету дослідження, оскільки попередні припущення можуть виявитися нереалістичними або, навпаки, результати можуть перевищити очікування. Можливе зміщення центру уваги з однієї підсистеми на іншу, що вимагає вдосконалення лише окремих елементів структури, залишаючи задовільно функціонуючі частини без змін. Крім того,

на цьому етапі визначаються потенційні витрати, що можуть бути як незначними трансфертами, так і повною реорганізацією.

Під час аналізу застосовуються такі принципи організації:

- принцип спеціалізації, що передбачає зведення завдань до виконання однієї або кількох функцій;
- принцип ієрархії, який визначає чіткі відносини між підлеглими та керівництвом;
- принцип діапазону управління, що встановлює оптимальну кількість підлеглих на одного керівника;
- баланс компетенцій, завдань і відповідальності;
- чітке письмове визначення завдань та їх офіційне визнання.

Поєднання видів діяльності відповідно до цих принципів формує робочі місця та підрозділи вищого порядку, закладаючи основу структури всієї системи.

На цьому етапі перераховуються всі елементи та завдання, визначається ступінь їх відповідності меті, після чого обирається оптимальний варіант. Для відбору використовуються як розрахункові, так і оцінкові методи. Всі частини об'єднуються у єдину цілісну систему. Слід зазначити, що більша кількість розглянутих варіантів підвищує ймовірність вибору рішення, яке найкраще відповідає конкретній ситуації в організації [37].

Третій етап діагностичного методу проектування.

Третій етап методу діагностичного аналізу передбачає практичне впровадження проекту. Від цього етапу значною мірою залежить успіх нової організаційної структури. Процес впровадження включає чотири основні стадії. Спочатку розробляється детальний план реалізації нової структури, де визначаються строки, розподіл відповідальності та умови для підготовки персоналу. На наступному етапі відбувається поширення структури, проведення тренінгів і курсів, а також популяризація нових організаційних рішень.

Внаслідок переходу на іншу систему на початковому етапі спостерігається тимчасове зниження ефективності та продуктивності, що може загострюватися, якщо зміни не вводяться паралельно. Мінімізація цього негативного ефекту повинна враховуватися ще на стадії планування. Остання стадія включає контроль за прийняттям нової організації та оцінку досягнутих результатів. Для повної оцінки впливу змін перевірка повинна здійснюватися протягом тривалого часу після завершення проекту. За словами Кузьміна О. Є., для адекватної оцінки наслідків впровадження змін контроль рекомендується здійснювати від півроку до двох років [20].

Метод діагностичного аналізу є особливо складним при проектуванні нових структур для абсолютно нових установ, оскільки в такому випадку етапи реєстрації та аналізу фактичного стану відсутні. Тому для застосування цього методу часто доводиться адаптувати структуру іншої, подібної організації. Проте кожна організація унікальна, і трансформація системи для використання в іншій установі може бути складною або навіть неможливою. Крім того, цей підхід є трудомістким і затратним [7].

Метод діагностичного аналізу зосереджується на вивченні минулого, тоді як у процесі розвитку організації важливо також прогнозувати майбутнє на основі сучасних умов. Хоча можна запозичувати ефективні елементи з існуючих операційних систем, не слід ігнорувати нові, часто більш оптимальні рішення. Розробка організаційної структури на основі перспективного прогнозування потребує застосування іншого підходу - методу прогнозування, який дозволяє передбачати майбутній стан і визначати оптимальні організаційні рішення.

Висновки до розділу 1.

Діагностика системи управління підприємством є важливим інструментом оцінювання ефективності функціонування організаційних структур, управлінських процесів та механізмів прийняття рішень. Її сутність полягає у комплексному дослідженні управлінської діяльності з метою

виявлення проблем, резервів розвитку та формування напрямів підвищення результативності управління. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою змін і конкуренцією, така діагностика виступає ключовою складовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Теоретичні основи діагностики системи управління ґрунтуються на принципах системності, комплексності, динамічності, об'єктивності та орієнтації на досягнення цілей. Її методологічна база включає функціональний, процесний, критеріальний підходи, а також урахування етапів життєвого циклу підприємства. Застосування таких підходів дозволяє оцінити управлінську систему не лише за формальними показниками, а й з позиції її гнучкості, адаптивності та ефективності у досягненні стратегічних завдань.

Процес діагностики є поетапним і передбачає підготовку та визначення цілей дослідження, збір інформації, аналіз поточного стану, оцінювання ефективності, виявлення резервів та розроблення рекомендацій. Послідовність цих етапів забезпечує обґрунтованість висновків і дає можливість розробити конкретні управлінські рішення, спрямовані на удосконалення діяльності підприємства. Результати діагностики мають важливе практичне значення, адже сприяють формуванню ефективної системи управління, підвищенню її результативності, конкурентоспроможності та стійкості у мінливому середовищі.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТЗОВ «*»**

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «***», яке працює на ринку під торговою маркою ТМ KORMIL, є сучасним українським виробником преміксів, білково-мінерально-вітамінних добавок (БМВД) та готових комбікормів для сільськогосподарських тварин [44].

Більше ніж десять років успішної діяльності компанія впевнено займає провідні позиції на аграрному ринку України, пропонуючи продукцію, що відповідає європейським стандартам якості та виготовляється з використанням передових технологій тваринництва і кормовиробництва.

Організаційно-правова форма: товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид економічної діяльності: виробництво готових кормів для тварин. Керівник підприємства: Харченюк Ігор Сергійович. Юридична адреса: вул. Львівська, буд. 2а, с. Давидів, Львівський район, Львівська область.

ТМ KORMIL – це український бренд, який поєднує науковий підхід, якість сировини та інноваційні рішення у сфері годівлі тварин. Продукція компанії створена з урахуванням потреб фермерів, тваринницьких господарств та агропідприємств, забезпечуючи високу продуктивність і здоров'я тварин.

Основні напрями діяльності ТМ KORMIL:

- ❖ виробництво преміксів, концентратів і комбікормів для різних видів сільськогосподарських тварин, що сприяють збалансованому харчуванню, швидкому росту та зміцненню імунітету;
- ❖ вирощування зернових та соєвих культур, які є базою для власного виробництва кормових сумішей;

- ❖ імпорт і дистрибуція кормів для домашніх тварин французької торгової марки Pro-Nutrition, що розширює асортимент компанії у сегменті кормів для домашніх улюбленців;
- ❖ переробка сої з отриманням соєвої олії та високопротеїнового продукту Herbal Soya, який використовується як натуральне джерело білка у кормовій промисловості;
- ❖ постачання ветеринарних препаратів і супутніх товарів для підтримання здоров'я сільськогосподарських тварин [44].

Окрім цього, група компаній «***» активно розвиває напрям птахівництва, зокрема вирощування курей-бройлерів на власній птахофабриці, що дозволяє замикати виробничий цикл і забезпечувати повний контроль якості продукції - від сировини до готового продукту.

Завдяки стабільному розвитку, орієнтації на інновації, ефективність і сталий розвиток, ТМ KORMIL утвердилася як надійний партнер для аграріїв України та приклад сучасного вітчизняного виробництва з європейським рівнем якості.

Переваги компанії

✓ Виробничі потужності заводу з виготовлення преміксів, концентратів та комбікормів перевищують 110 тисяч тонн на рік. Використання високотехнологічного обладнання забезпечує ефективність виробництва, стабільність якості продукції та своєчасність постачань.

✓ Працюючи на українському ринку з 2006 року, компанія постійно вдосконалює рецептури кормів, спираючись на власний досвід і сучасні наукові розробки, що сприяє підвищенню продуктивності та збереженню здоров'я тварин.

✓ Щороку підприємство переробляє понад 100 тисяч тонн соєвих бобів, виробляючи високоякісну сировину, яка є основою збалансованого харчового раціону для свійських тварин.

✓ Компанія має власний земельний банк площею близько 4 тисяч гектарів, що дозволяє повністю контролювати аграрний цикл - від вирощування культур до переробки готової продукції.

✓ У команді компанії працює понад 400 кваліфікованих фахівців, об'єднаних спільною метою - забезпечення стабільного розвитку підприємства та досягнення високих результатів у виробничій діяльності.

✓ До складу групи компаній входить птахофабрика «Агролайф Транссервіс», яка спеціалізується на вирощуванні курей-бройлерів. Потужність виробництва становить до 5 мільйонів голів на рік, що забезпечує стабільне постачання якісної продукції птахівництва на ринок.

*Філософія та цінності ТзОВ «***»*

Філософія діяльності компанії ґрунтується на принципах відповідальності, інноваційності та довіри. «***» прагне не лише виробляти якісну продукцію, а й робити свій внесок у розвиток сталого сільського господарства, підтримуючи партнерські відносини з клієнтами, працівниками та суспільством [44].

Якість продукції

Основою успіху компанії є безкомпромісне ставлення до якості. На всіх етапах виробництва здійснюється ретельний контроль - від відбору сировини до виходу готового продукту. Завдяки використанню сучасних технологій, лабораторному аналізу та сертифікованим стандартам, компанія гарантує стабільно високий рівень продукції, що відповідає вимогам вітчизняного та європейського ринків.

Інновації та технології

«***» систематично впроваджує новітні технологічні рішення у виробництві кормів, переробці сировини та управлінні процесами. Постійна співпраця з науковими установами, дослідними центрами та міжнародними партнерами дає змогу створювати ефективні та збалансовані рецептури, що підвищують продуктивність тварин і рентабельність господарств.

Спільнота та корпоративна культура

Компанія переконана, що основою її успіху є згуртована команда професіоналів. У колективі підтримується атмосфера взаємоповаги, співпраці та постійного розвитку. Працівники мають можливість підвищувати кваліфікацію, брати участь у тренінгах і внутрішніх ініціативах, спрямованих на покращення робочого середовища.

Соціальна відповідальність

«***» активно підтримує соціальні та екологічні проєкти, сприяє розвитку місцевих громад і бере участь у благодійних ініціативах. Компанія приділяє увагу розвитку соціальної інфраструктури, допомагає навчальним закладам і підтримує фермерські господарства. У своїй діяльності вона дотримується принципів сталого розвитку та відповідального бізнесу.

Клієнтська орієнтованість

Компанія вибудовує довготривалі партнерські відносини зі своїми клієнтами, забезпечуючи індивідуальний підхід і професійний супровід. Відкритість до діалогу, своєчасний сервіс та гнучкість у реагуванні на потреби ринку роблять бренд KORMIL надійним партнером для фермерів і агропідприємств по всій Україні.

Екологічність та сталий розвиток

«***» усвідомлює свою відповідальність перед довкіллям. Компанія впроваджує принципи екологічно безпечного виробництва — від енергозбереження та оптимізації ресурсів до утилізації й повторного використання відходів. Значна увага приділяється зниженню викидів, підвищенню енергоефективності, збереженню біорізноманіття та охороні природних екосистем.

У своїй діяльності компанія прагне поєднати економічну ефективність із соціальною користю, розвиваючи український аграрний сектор на засадах відповідальності, інновацій та сталості.

Історія групи компаній Kormil

Історія групи компаній Kormil розпочалась у 2006 році. З того часу вони вирости в групу компаній, що охоплює виробництво та дистриб'юцію у сільському господарстві, та активну участь у громадських ініціативах (таблиця 2.1).

Сертифікати

Виробництво кормів для тварин є спільною відповідальністю усього кормового ланцюга. ТМ KORMIL пишається тим, що завдяки своїй сертифікації може демонструвати безпечну та відповідальну практику в галузі виробництва кормів для тварин:

- ❖ GMP+ (Good Manufacturing Practice for Feed Safety)
- ❖ HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- ❖ ISO 9001 (Міжнародна організація зі стандартизації)
- ❖ ISO 22000 (Міжнародна організація зі стандартизації)
- ❖ Przedsiębiorstwo Fair Play

Таблиця 2.1

Історія групи компаній Kormil

Рік	Діяльність	
2006	Заснування "****"	У 2006 році було засновано компанію "****". Компанія успішно працює в партнерстві із європейським лідером у виробництві преміксів — ТМ LNB (Польща) ставши ексклюзивним представником в Україні. З того часу ми пройшли великий шлях від імпортера до сучасного інноваційного лідера в галузі виробництва кормів для тварин.
2010	Розширення виробництва - Заснування птахофабрики "Агролайф транссервіс"	У 2010 році ми відзначили важливий момент у своєму розвитку - заснування власної птахофабрики ТзОВ "Агролайф транссервіс". Спеціалізуючись у вирощуванні бройлерів, цей крок дозволив нам не лише контролювати якість нашої продукції, але й розширити виробничі можливості, встановивши стандарти у галузі та зміцнюючи наш лідерський статус.
2011	Інновації у виробництві — Запуск власного заводу продукції для тварин	У 2011 році ми здійснили значний крок вперед, запустивши власний завод з виготовлення преміксів, концентратів та комбікормів. Цей стратегічний крок дозволив нам використовувати передові технології та інновації в процесі виробництва, забезпечуючи тваринам оптимальне харчування та підтримуючи високі стандарти якості в усіх аспектах нашої продукції.
2012	Інноваційний початок — Презентація власної	У 2012 році компанія "****" вперше вивела на ринок свою власну продукцію, запропонували клієнтам унікальні рішення для

	продукції	харчування сільськогосподарських тварин. Цей переломний момент в історії компанії визначив наш шлях до лідерства в галузі виробництва кормів.
	Шлях до інновацій у переробці - відкриття заводу "Явір Інвест."	У 2012 році ми розпочали новий етап розвитку з відкриттям заводу з переробки сої "Явір Інвест.". Цей крок підкреслює наше зобов'язання до сталого виробництва та інновацій у використанні природних ресурсів для створення продуктів високої якості.
2014	Підтвердження якості - Відкриття випробувальної лабораторії	У 2014 році ми впровадили значущий етап удосконалення нашого виробничого процесу та контролю якості. Початок функціонування нашої власної випробувальної лабораторії, яка проходить атестацію державними службами та відповідає європейським вимогам ISO 17025, став ключовим кроком у забезпеченні найвищого стандарту якості наших продуктів. Цей крок свідчить про наше постійне прагнення до вдосконалення та відповідальності перед нашими клієнтами.
2015	Зареєстровано торгову марку "Kormil"	У 2015 році ми досягли визначного моменту, зареєструвавши власну торгову марку "Kormil". Цей крок визначив нас як визнаного лідера галузі та гарантує найвищу якість наших продуктів для клієнтів.
	Розширення виробничих потужностей заводу "Явір Інвест."	У 2015 році наш завод з переробки сої "Явір Інвест." успішно розширив свої виробничі потужності до 3500 тонн на місяць, підсилюючи наше зобов'язання надавати високоякісні продукти та задовольняти зростаючий попит наших клієнтів.
2018	Розширення птахофабрики "Агролайф транссервіс"	У листопаді 2018 року ми успішно введемо в експлуатацію п'ять нових пташників нашого підприємства "Агролайф транссервіс". Цей крок є ключовим у нашій стратегії розширення та вдосконалення виробничих можливостей, щоб відповідати ростучому попиту наших клієнтів і забезпечувати їм якісні продукти високого стандарту.
2020	Розвиток птахофабрики	У листопаді 2020 року "Агролайф транссервіс" вводить в експлуатацію 7 нових пташників, масштабно розширюючи виробничі потужності та підвищуючи якість наших продуктів.
	Диверсифікація земельного банку	В жовтні цього ж року стартує новий етап діяльності — підприємство "СТЗОВ імені Данила Галицького", що займається вирощуванням зернових, олійних та зернобобових культур. Це стратегічне рішення спрямоване на розширення виробничого портфеля та контроль якості вихідної сировини.
	Розширення земельного банку	У листопаді того ж року земельний банк підприємства значно збільшується, додаючи до нього 1000 гектарів. Це важливий крок у напрямку оптимізації вирощування та підтримки сталості наших агропроцесів.
2021	Ростемо разом: Створення 20 робочих місць та оновлення парку техніки у січні 2021 році	У січні 2021 року наше підприємство "СТЗОВ ім. Данила Галицького" взяло на себе соціальну відповідальність, створивши 20 нових робочих місць. Паралельно з цим, ми провели значне оновлення нашого парку сільськогосподарської техніки, забезпечуючи оптимальні умови для високоефективної діяльності та стабільного росту.

	Покращення інфраструктури: Реконструкція пташників	Також у 2021 році ми оголосили про старт проєкт реконструкції пташників на підприємстві "Агролайф транссервіс". З планом збільшення кількості пташників до 20, ми вкладаємо зусилля в оновлення та оптимізацію виробничих процесів для досягнення вищої продуктивності та якості продукції.
2022	Розвиток виробництва: Введення в експлуатацію 3 нових пташників.	У 2022 році наша компанія, "Агролайф транссервіс", підкреслила свій зростаючий статус виробника якісного м'яса, вводячи в експлуатацію три нові пташники на нашій птахофабриці. Цей крок дозволив нам розширити виробничі можливості та забезпечити ще більшу якість наших продуктів.
	Ексклюзивне партнерство: Офіційний дистриб'ютор Pro-Nutrition.	Також у 2022 році ми підписали важливу угоду, стаючи офіційним та єдиним дистриб'ютором продукції Pro-Nutrition з Франції в Україні. Це партнерство підкреслює нашу постійну вдачу та зобов'язання пропонувати найкращі продукти для домашніх улюбленців.
	Громадська ініціатива	Зрозумівши важливість соціальної відповідальності, у 2022 році ми створили громадську організацію "Корміл". Наша місія - підтримувати тварин та допомагати громаді в різних ініціативах.
	Модернізація інфраструктури: Введення в експлуатацію елеваторного комплексу.	Серпень 2022 року визначився як важливий момент в розвитку нашої інфраструктури. Ми успішно ввели в експлуатацію елеваторний комплекс з потужністю 25 000 тонн, що покращило ефективність зберігання та управління нашими зерновими ресурсами.
2023	Розвиток інфраструктури	У липні 2023 року Kormil завершила будівництво сучасного складу для зберігання зерна на 7 тис. тонн, підсилюючи свої можливості в управлінні запасами. Також у цей період була введена в експлуатацію мобільне зерно сушка, яка покращила якість та збереження зернових культур.
	Розширення виробництва: 2 нових пташника на птахофабриці 'Агролайф транссервіс'.	Наприкінці 2023 року Kormil успішно ввела в експлуатацію два нових сучасних пташника на птахофабриці "Агролайф транссервіс", що позначило новий етап у розвитку компанії та підвищило її виробничі потужності.

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Політика підприємства у сфері безпечності кормів

Основною метою діяльності ТзОВ «***» у сфері безпечності кормів є виробництво преміксів, кормових матеріалів, комбікормів і кормових добавок, які повністю відповідають вимогам чинного законодавства, міжнародних стандартів та очікуванням споживачів. Підприємство прагне забезпечити споживачів високоякісною і безпечною продукцією, що сприяє сталому розвитку аграрного сектору, підвищує конкурентоспроможність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках і створює умови для задоволення професійних і матеріальних потреб працівників.

Досягнення високого рівня задоволеності клієнтів забезпечується завдяки:

- ✓ стабільному дотриманню високих показників якості та безпечності продукції;
- ✓ постійному розширенню асортименту кормів та кормових добавок відповідно до потреб ринку;
- ✓ модернізації технологічного обладнання та вдосконаленню виробничих процесів;
- ✓ гнучкості у виконанні індивідуальних вимог замовників щодо якості, складу та безпечності продукції;
- ✓ своєчасному виконанню договірних зобов'язань із дотриманням усіх вимог щодо безпечності під час виробництва, транспортування та постачання.

Реалізація політики у сфері безпечності кормів ґрунтується на таких принципах:

- постійне оновлення матеріально-технічної бази підприємства та підтримання її на належному рівні;
- забезпечення випуску продукції стабільної якості завдяки впровадженню системи контролю на всіх етапах виробничого циклу;
- професійне та відповідальне керівництво, орієнтоване на досягнення спільних результатів;

- згуртована команда фахівців, які поділяють спільні цінності та усвідомлюють значення своєї роботи для споживачів і суспільства;
- суворе дотримання вимог державних стандартів, технічних умов і технологічних інструкцій на всіх етапах виробництва;
- систематичне навчання персоналу питанням якості, гігієни та безпечності кормів, підвищення рівня їхньої компетентності;
- вдосконалення процесів зберігання, транспортування та реалізації готової продукції;
- налагодження ефективної комунікації з постачальниками та замовниками для підвищення обізнаності щодо важливості дотримання вимог безпечності на всіх етапах ланцюга постачання.

Дотримання цієї політики є невід'ємною частиною корпоративної культури ТзОВ «***» і гарантує, що кожен продукт компанії відповідає найвищим вимогам якості, безпечності та довіри споживачів.

Компанія підтверджує, що впроваджена на підприємстві система управління безпечністю кормів є надійною основою для формування довіри з боку клієнтів, партнерів і суспільства. Її функціонування гарантує здатність підприємства стабільно дотримуватись установлених вимог і виробляти продукцію високої якості, що відповідає міжнародним стандартам безпечності.

Досягнення цієї мети забезпечується завдяки:

- ❖ впровадженню та постійному вдосконаленню системи управління безпечністю кормів відповідно до вимог стандарту GMP+ FSA;
- ❖ урахуванню індивідуальних потреб і побажань замовників при розробці та вдосконаленні продукції;
- ❖ використанню сучасного високотехнологічного обладнання, яке гарантує стабільність і безпечність виробничих процесів;
- ❖ закупівлі перевіреної, якісної та безпечної сировини, а також впровадженню прозорості та ефективної системи оцінювання, відбору й співпраці з постачальниками;

- ❖ створенню системи матеріального стимулювання працівників, підвищенню їхньої компетентності через постійне навчання та професійний розвиток;
- ❖ систематичній ідентифікації, оцінюванню та контролю ризиків у критичних контрольних точках, пов'язаних із безпечністю продукції;
- ❖ регулярному аналізу ефективності діяльності підприємства з урахуванням вимог клієнтів і впровадженню заходів щодо постійного покращення результатів роботи;
- ❖ реалізації екологічно відповідальних підходів у виробничих процесах та управлінні відходами;
- ❖ веденню діяльності на засадах професійної етики, прозорості та персональної відповідальності кожного працівника.

Топ менеджмент підприємства бере на себе повну відповідальність за ефективне впровадження, підтримання та розвиток системи безпеності кормів, а також за забезпечення розуміння її принципів усіма працівниками і неухильне дотримання положень Політики підприємства у сфері безпеності продукції.

2.2 Аналіз балансових показників діяльності

ТЗОВ «*»**

Для підготовки фінансової звітності відповідно до чинного законодавства та її подання користувачам керівництво підприємства розробляє облікову політику, встановлює графік документообігу, визначає принципи, методи та процедури обліку, щоб забезпечити достовірне відображення фінансового стану й результатів діяльності підприємства, а також зіставність показників. Проаналізуємо активну частину балансу ТЗОВ «***» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз активу балансу ТзОВ «***», млн грн

Актив	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	0,2	0,1	-0,1	-50%
первісна вартість	26,1	26,1	-	0%
накопичена амортизація	25,9	26	1	0.39%
Незавершені капітальні інвестиції	706,4	1466	759,6	107.54%
Основні засоби	6082,8	6765,4	682,6	11.22%
первісна вартість	12108,9	14147,3	2038,4	16.83%
знос	6026,1	7381,9	1355,8	22.5%
Усього за розділом I	6789,4	8231,5	1442,1	21.24%
II. Оборотні активи				
Запаси	5619,2	3161,9	-2457,3	-43.74%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5571,7	9266	3694,3	66.3%
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1086,3	1202,1	115,8	10.66%
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,4	0,1	-0,3	-75%
Інша поточна дебіторська заборгованість	3527,1	4735,9	1208,8	34.27%
Гроші та їх еквіваленти	47,1	28,3	-18,8	-39.92%
Витрати майбутніх періодів	1,5	1,5	-	0%
Інші оборотні активи	425,6	274,9	-150,7	-35.41%
Усього за розділом II	16278,9	18670,7	2391,8	14.7%
Баланс	23068,3	26902,2	3833,9	16.62%

Джерело: сформовано автором на основі [44].

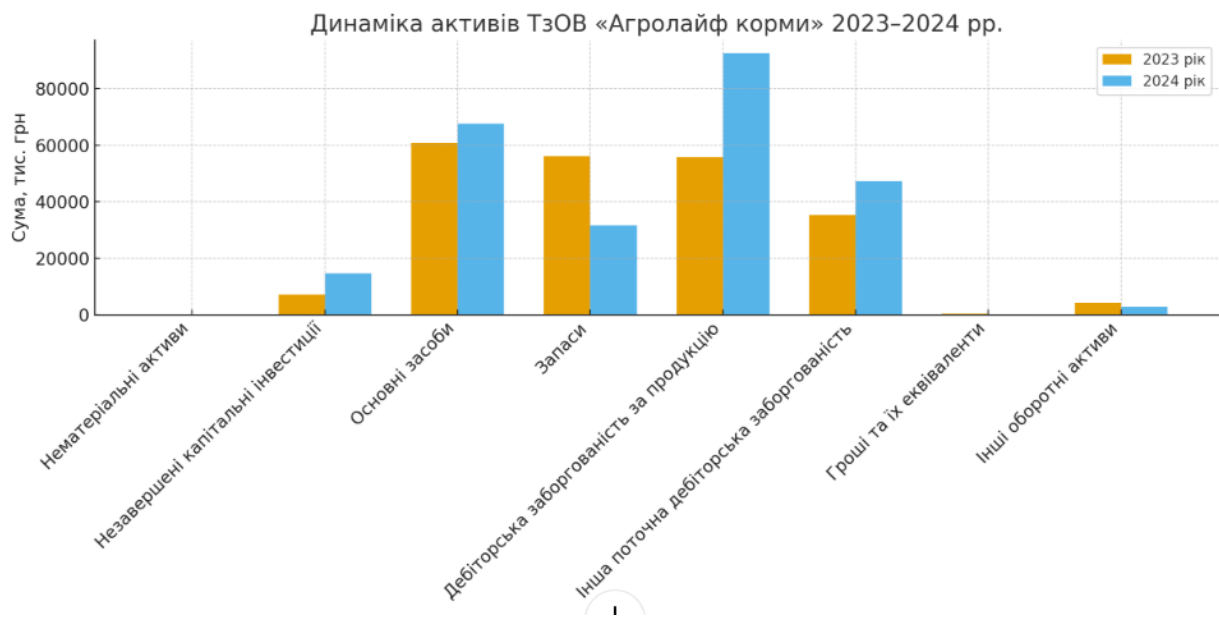
Отже, загальна сума необоротних активів зросла на 21,24% (з 6789,4 тис грн до 8231,5 тис грн), що свідчить про активне інвестування в довгострокові ресурси. Найбільший приріст спостерігається у незавершених капітальних інвестиціях (+107,54%), що свідчить про будівництво або модернізацію виробничих об'єктів. Основні засоби зросли на 11,22%, що означає оновлення або розширення виробничого обладнання. Незначне зменшення нематеріальних активів (-50%) можливо пов'язане зі списанням або амортизацією програмного забезпечення та патентів.

Що стосується оборотних активів, то загальна сума збільшилась на 14,70% (з 16278,9 тис грн до 18670,7 тис грн), що свідчить про збільшення обігових коштів. Запаси скоротились на 43,74%, можливо, через ефективне управління запасами або збільшення продажів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зросла на 66,30%, що може свідчити про активні продажі в кредит або розширення клієнтської бази. Інші поточні дебіторські заборгованості та інші оборотні активи зросли або зменшились відповідно до специфіки фінансових операцій.

Загальний баланс зріс на 16,62% (з 23068,3 тис грн до 26902,2 тис грн), що є ознакою стабільного фінансового зростання підприємства. Позитивна динаміка активів разом із ростом незавершених інвестицій та оборотних коштів демонструє ефективне використання ресурсів та інвестицій у розвиток підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство активно інвестує в довгострокові активи та модернізує виробничі потужності. Скорочення запасів і зростання дебіторської заборгованості вказує на активну комерційну діяльність та ефективне управління обіговими коштами. Загальний приріст балансу на 16,62% свідчить про стабільний розвиток і покращення фінансової стійкості підприємства.

На діаграмі 2.1 відобразимо динаміку активів ТзОВ «***» за 2023-2024 роки.



Діаграма 2.1. Динаміка активів ТзОВ «***» за 2023-2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Результати діаграми показують, що незавершені капітальні інвестиції майже подвоїлися, що свідчить про активне інвестування в розвиток виробничих потужностей. Основні засоби збільшились, що вказує на модернізацію або розширення обладнання. Дебіторська заборгованість за продукцію значно зросла, відображаючи активну комерційну діяльність і збільшення продажів у кредит. Запаси скоротились майже вдвічі, можливо завдяки ефективному управлінню запасами або прискоренню обігу продукції. Решта оборотних активів змінились менш суттєво, що свідчить про стабільність грошових коштів та інших поточних активів.

У таблиці 2.3 ми проаналізуємо пасив балансу у ТзОВ «***».

Отже, пасиви підприємства за звітний період характеризуються зростанням загальної суми на 3833,9 тис грн, що становить 16,62%. Основним джерелом фінансування залишаються власний капітал та зобов'язання підприємства, серед яких відзначається суттєве збільшення довгострокових та поточних зобов'язань.

Таблиця 2.3

Аналіз пасиву балансу ТзОВ «***», млн грн

Пасив	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	3006,3	3006,3	-	0%
Капітал у дооцінках	122,2	122,2	-	0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3640,3	4057,1	416,8	11.45%
Усього за розділом I	6768,8	7185,6	416,8	6.16%
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1139,2	2159,2	1020	89.56%
Інші довгострокові зобов'язання	109,1	359	249,9	229.04%
Усього за розділом II	1248,3	2518,2	1269,9	101.73%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	509,4	235,3	-274,1	-53.82%
Поточна кредиторська заборгованість за:				
- товари, роботи, послуги	10444	12274,7	1830,7	17.53%
- розрахунками з бюджетом	313,4	897,5	584,1	186.47%
- у тому числі з податку на прибуток	52200	-	-52200	-100%
- розрахунками зі страхування	48,1	58,4	10,3	21.41%
- розрахунками з оплати праці	201,5	353,4	151,9	75.38%
Поточні забезпечення	85,7	120,2	34,5	40.26%
Інші поточні зобов'язання	1581,4	2688,9	1107,5	70.05%
Усього за розділом III	15051,2	17198,4	2147,2	14.27%
Баланс	23068,3	26902,2	3833,9	16.62%

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Власний капітал підприємства у 2024 році склав 7185,6 тис грн, збільшившись порівняно з попереднім роком на 416,8 тис грн або 6,16%. Зареєстрований капітал та капітал у дооцінках залишилися на рівні попереднього року і склали відповідно 3006,3 тис грн та 122,2 тис грн, що свідчить про відсутність додаткових внесків засновників. Нерозподілений прибуток збільшився на 416,8 тис грн, досягнувши 4057,1 тис грн, що відображає позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення продемонстрували значне зростання і склали 2518,2 тис грн, що на 1269,9 тис грн або 101,73% більше ніж у 2023 році. Основну частину цього приросту забезпечили довгострокові кредити банків, які зросли на 1020 тис грн, досягнувши 2159,2 тис грн, а також інші довгострокові зобов'язання, що зросли у 3,3 рази, до 359 тис грн. Така динаміка свідчить про активізацію інвестиційної або фінансової політики підприємства та збільшення залучених ресурсів для довгострокових цілей.

Поточні зобов'язання та забезпечення підприємства зросли на 2147,2 грн або 14,27% і склали 17198,4 грн. Серед основних факторів цього зростання варто відзначити збільшення поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 1830,7 грн (17,53%) та за розрахунками з бюджетом на 584,1 грн (186,47%). Одночасно короткострокові кредити банків зменшилися на 274,1 грн, що на 53,82% менше попереднього року, вказуючи на зменшення потреби у короткостроковому фінансуванні за рахунок залучення довгострокових ресурсів. Інші статті поточних зобов'язань, такі як розрахунки з оплати праці та поточні забезпечення, також показали зростання, що свідчить про посилення операційної активності підприємства.

Таким чином, загальна структура пасивів ТзОВ «***» за звітний період демонструє збільшення частки власного капіталу та довгострокових зобов'язань при помірному зростанні поточних зобов'язань. Це свідчить про

зміцнення фінансової стабільності підприємства та збалансовану політику фінансування своєї діяльності за рахунок власних та залучених джерел.

Баланс підприємства на кінець 2024 року склав 26902,2 грн, що на 16,62% більше ніж на початок звітного періоду, відображаючи загальний приріст ресурсів, доступних для господарської діяльності.

Після детального аналізу балансу підприємства перейдемо до аналізу звіту про фінансові результати (таблиця 2.4).

За звітний період ТзОВ «***» демонструє значне зростання фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 63173,2 грн, що на 17969,2 грн або 39,74% більше ніж у 2023 році. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла ще більшою мірою – на 22054 грн (53,63%), що зумовило збільшення витратної частини діяльності та вплинуло на валовий прибуток.

Валовий прибуток підприємства досяг 8193,9 грн, що на 4109,1 грн або 100,64% перевищує показник попереднього року. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та покращення цінової політики підприємства.

Інші операційні доходи підприємства зросли на 1720,1 грн (141,02%), досягнувши 2940,3 грн, що відображає додаткові надходження від фінансових та нефінансових операцій. Водночас адміністративні витрати збільшилися на 401,2 грн (37,38%), витрати на збут – на 2158,2 грн (73,72%), а інші операційні витрати – на 879,6 грн (32,58%). Зростання витрат пов'язане з активізацією комерційної та управлінської діяльності підприємства у 2024 році.

Таблиця 2.4

Аналіз звіту про фінансові результати ТзОВ «***», млн грн

Стаття	2024 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід від реалізації	63173,2	45204	17969,2	39.74%
Собівартість реалізованої продукції	63173,2	41119,2	22054	53.63%
Валовий прибуток	8193,9	4084,8	4109,1	100.64%
Інші операційні доходи	2940,3	1220,2	1720,1	141.02%
Адміністративні витрати	1474,5	1073,3	401,2	37.38%
Витрати на збут	5085,2	2927	2158,2	73.72%
Інші операційні витрати	3580,8	2701,2	879,6	32.58%
Фінансовий результат від операційної діяльності	993,7	-1396,5	2390,2	-
Фінансові витрати	576,6	305	271,6	89.05%
Фінансовий результат до оподаткування	417,1	-1704	2121,1	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-0,3	0	-0,3	-
Чистий фінансовий результат	416,8	-1704	2120,8	-

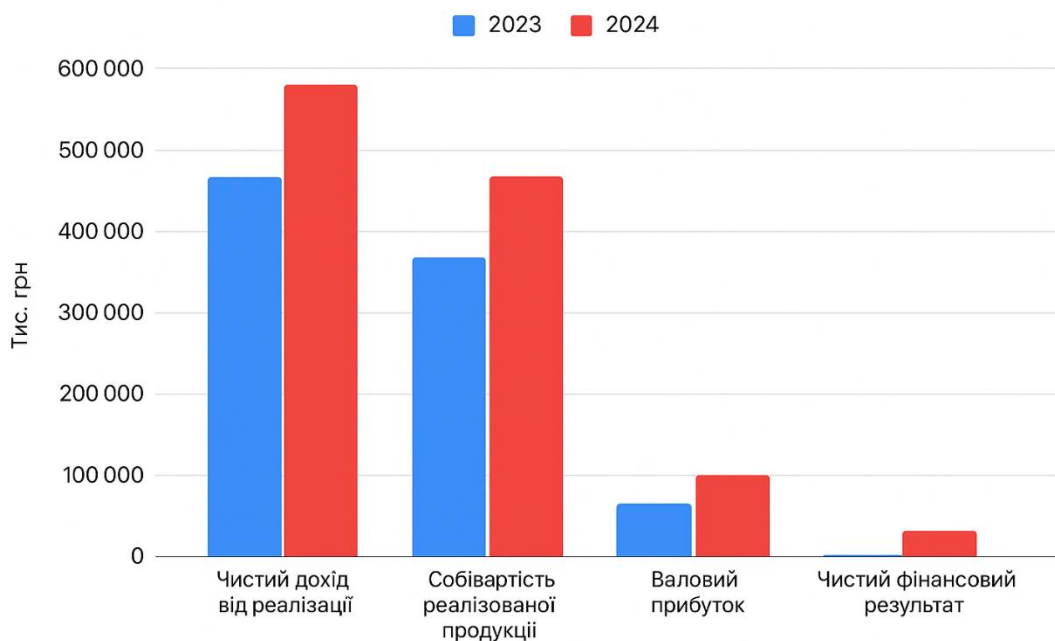
Джерело: сформовано автором на основі [44].

Фінансовий результат від операційної діяльності склав 993,7 тис. грн, що на 2390,2 тис. грн більше ніж у 2023 році, коли підприємство отримало збиток у розмірі 1396,5 тис. грн. Підвищення ефективності операційної діяльності свідчить про успішне управління витратами та доходами.

Фінансові витрати зросли на 271,6 тис. грн (89,05%), досягнувши 576,6 тис. грн, що частково зменшило фінансовий результат до оподаткування, який склав 417,1 тис. грн проти збитку 1704 тис. грн у попередньому році. Витрати з податку на прибуток практично не вплинули на фінансовий результат, оскільки склали 0,3 тис. грн.

Чистий фінансовий результат підприємства у 2024 році досяг 416,8 тис. грн, що на 2120,8 тис. грн перевищує показник 2023 року, коли був зафіксований значний збиток. Це свідчить про відновлення рентабельності та ефективне управління фінансовими ресурсами.

Аналіз звіту про фінансові результати ТзОВ «***» за 2023-2024 роки відображено у діаграмі 2.2.



Діаграма 2.2 Аналіз звіту про фінансові результати ТзОВ «***» за 2023-2024 роки

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Отже, аналіз фінансових результатів ТзОВ «***» за 2024 рік показує суттєве зростання доходів та валового прибутку, зменшення збитковості операційної діяльності та позитивну динаміку чистого фінансового результату. Така ситуація свідчить про покращення ефективності господарської діяльності та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

У таблиці 2.5 окремо проаналізуємо статті затрат ТзОВ «***» за 2023-2024 роки.

Таблиця 2.5

Аналіз затрат ТзОВ «***», млн грн

Назва статті	2024	2023	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення (%)
Матеріальні затрати	54327,2	38885,3	15441,9	39.72%
Витрати на оплату праці	3589,9	2537,5	1052,4	41.47%
Відрахування на соціальні заходи	770,1	536,8	233,3	43.47%
Амортизація	1599,8	1748,8	-149	-8.52%
Інші операційні витрати	4832,8	4112,3	720,5	17.52%
Разом	65119,8	47820,7	17299,1	36.18%

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Суттєве зростання матеріальних витрат (+39,72%) свідчить про подорожчання сировини або розширення обсягів виробництва. Витрати на оплату праці (+41,47%) та відрахування на соціальні заходи (+43,47%) збільшилися майже однаково, що може свідчити про підвищення заробітного фонду або збільшення чисельності працівників. Амортизаційні витрати зменшилися на 8,52%, що, ймовірно, пов'язано з обмеженими капітальними інвестиціями у нове обладнання або зміною методики нарахування амортизації. Інші операційні витрати зросли на 17,52%, що може бути зумовлено інфляційними процесами або додатковими витратами, пов'язаними з операційною діяльністю. Загальний обсяг витрат зріс на 36,18%, що відображає істотне підвищення операційних витрат ТзОВ «***».

Таким чином, зростання витрат зумовлене, насамперед, підвищенням цін на матеріали та збільшенням витрат на оплату праці й соціальні відрахування. Водночас зниження амортизаційних витрат може свідчити про економію на оновленні основних засобів. У подальшому доцільно здійснювати контроль за витратами для підтримки стабільного рівня рентабельності підприємства.

2.3 Діагностика стану фінансової стійкості підприємства

Для визначення фінансової стійкості ТЗОВ «***» необхідно розрахувати фінансові показники діяльності, зібравши потрібні дані з фінансової звітності, такі як балансові показники, доходи та витрати та інші (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників фінансової стійкості ТЗОВ «***»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Динаміка (+/-)
Коефіцієнт автономії (Ка)	Власний капітал / Всього активів	0.29	0.27	-0.02
Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом (Кзк)	Власний капітал / (Довгострокові + Поточні зобов'язання)	0.42	0.36	-0.06
Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз)	(Довгострокові + Поточні зобов'язання) / Всього активів	0.71	0.73	+0.02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (Км)	Оборотні активи / Власний капітал	2.41	2.60	+0.19

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Коефіцієнт автономії ТЗОВ «***» знизився з 0,29 до 0,27, що свідчить про незначне зменшення частки власного капіталу у фінансуванні активів підприємства та зростання залежності від позикових джерел фінансування. Коефіцієнт фінансової залежності підвищився з 0,71 до 0,73, підтверджуючи збільшення питомої ваги позикових коштів у структурі капіталу. Одночасно коефіцієнт забезпеченості власним капіталом зменшився з 0,42 до 0,36, що свідчить про певне зниження фінансової стійкості підприємства.

Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс з 2,41 до 2,60, що відображає підвищення мобільності власного капіталу та більш гнучке

використання оборотних активів. Загалом, у 2024 році фінансова стійкість ТзОВ «***» дещо погіршилася порівняно з 2023 роком через зростання фінансової залежності від позикових коштів, однак підвищення маневреності власного капіталу свідчить про ефективніше використання оборотних активів.

Для підвищення фінансової стійкості підприємства доцільно:

- ✓ зменшити обсяг позикових коштів, особливо короткострокових зобов'язань, що знизить фінансове навантаження;
- ✓ збільшити частку власного капіталу шляхом реінвестування прибутку, що зміцнить фінансову незалежність;
- ✓ оптимізувати структуру активів, спрямовуючи ресурси на більш ліквідні та ефективні елементи, щоб зменшити ризики фінансової нестабільності.

Аналіз фінансових показників свідчить, що фінансова стійкість ТзОВ «***» погіршилася через збільшення фінансової залежності від позикових коштів та зниження коефіцієнта забезпеченості власним капіталом. Зменшення коефіцієнта автономії свідчить про більшу частку фінансування за рахунок позикових джерел, тоді як підвищення коефіцієнта маневреності власного капіталу вказує на більш ефективне використання оборотних активів.

Отже, для стабілізації фінансового стану підприємства рекомендується зменшити боргове навантаження та збільшити власний капітал шляхом реінвестування прибутку, а також продовжити оптимізацію структури активів для забезпечення більшої фінансової гнучкості та стійкості.

У таблиці 2.7 проаналізуємо показники ліквідності ТзОВ «***».

Таблиця 2.7

Аналіз показників ліквідності ТзОВ «***»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Динаміка (+/-)
Коефіцієнт загальної ліквідності (Кзл)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1.08	1.09	+0.01
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	(Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання	0.71	0.90	+0.19
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0.003	0.002	-0.001

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Ліквідність підприємства відображає його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Аналіз показників ліквідності за 2023 та 2024 роки дозволяє зробити такі висновки.

Поточний коефіцієнт загальної ліквідності у 2024 році становив 1,09, що свідчить про наявність достатніх оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Порівняно з 2023 роком він залишився практично без змін. Водночас його значення лише трохи перевищує рекомендовану норму (1,0), що вказує на потенційні ризики у разі непередбачених фінансових ситуацій.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 році становив 0,90, що нижче рекомендованого рівня 1,0. Це свідчить про певну залежність підприємства від реалізації запасів для погашення поточних зобов'язань і може ускладнювати швидке виконання фінансових зобов'язань без продажу товарно-матеріальних запасів. Проте порівняно з 2023 роком цей показник

зріс, що вказує на покращення здатності підприємства оперативно розраховуватися за своїми боргами без використання запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається досить низьким, що свідчить про обмежену наявність грошових коштів для негайного погашення зобов'язань. Це підкреслює необхідність підтримки оптимального рівня грошових ресурсів та ефективного управління оборотним капіталом для забезпечення фінансової стійкості.

У таблиці 2.8 проаналізуємо показники рентабельності ТзОВ «***». Рентабельність відображає прибутковість підприємства.

Таблиця 2.8

Аналіз показників рентабельності ТзОВ «*», %**

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Всього активів	-7,39	1,55
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	-25,17	5,80
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід від реалізації	-3,77	0,66

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Рентабельність активів (ROA) у 2024 році склала 1,55%, що свідчить про отримання підприємством 1,55% чистого прибутку на кожну одиницю середніх активів. Хоча цей показник не є високим, він демонструє помірну ефективність використання активів для генерації прибутку. Зростання ROA порівняно з 2023 роком свідчить про покращення ефективності управління активами.

Рентабельність власного капіталу (ROE) у 2024 році становила 5,8%, що є відносно помірним результатом. Це означає, що підприємство генерує 5,8% прибутку на кожну одиницю власного капіталу, демонструючи

достатньо ефективного використання власних коштів для отримання прибутку. Порівняно з попереднім роком, ROE показала суттєве покращення, вийшовши з зони збитковості.

Рентабельність продажів (ROS) у 2024 році також зросла, що відображає підвищення прибутковості операційної діяльності підприємства.

Загальні висновки за результатами аналізу фінансових показників:

- ✓ Ліквідність підприємства покращується, особливо завдяки зростанню швидкої ліквідності, проте абсолютна ліквідність залишається низькою, що вказує на обмежену наявність грошових коштів для негайного покриття зобов'язань.
- ✓ Фінансова ефективність значно покращилася: підприємство з мінусовою рентабельністю у 2023 році вийшло на прибутковий рівень у 2024 році.

Рекомендації для підвищення фінансової стійкості ТзОВ «***»:

- Підприємству слід продовжити роботу над покращенням ліквідності, зокрема зменшити залежність від запасів для покриття поточних зобов'язань.
- Рекомендується скоротити рівень заборгованості, збільшивши частку власного капіталу, що зменшить фінансові ризики.
- Варто підвищувати ефективність використання активів та власного капіталу для покращення рентабельності та забезпечення стабільності підприємства в умовах змінної економічної ситуації.

Отже, ТзОВ «***» демонструє середні фінансові результати, проте для досягнення більш стабільного фінансового становища необхідно вжити заходів щодо підвищення ліквідності та зниження заборгованості, а також оптимізувати використання активів і власного капіталу.

Висновки до розділу 2

Об'єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «***», яке працює на ринку під торговою маркою ТМ KORMIL, є сучасним українським виробником преміксів, білково-мінерально-вітамінних добавок (БМВД) та готових комбікормів для сільськогосподарських тварин.

Діагностика фінансового стану ТзОВ «***» за 2023-2024 роки показала, що підприємство демонструє середні фінансові результати, проте має певні резерви для підвищення стійкості та ефективності діяльності.

1. Аналіз витрат і прибутковості свідчить про значне зростання матеріальних витрат, витрат на оплату праці та соціальних відрахувань, що пов'язано з подорожчанням сировини, збільшенням чисельності персоналу та фондом оплати праці. Амортизаційні витрати знизилися, що може свідчити про економію на оновленні основних засобів. Загалом, підприємство вийшло на прибутковість у 2024 році та покращило рентабельність активів, власного капіталу та продажів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

2. Фінансова стійкість підприємства дещо погіршилася через зростання частки позикового капіталу та зниження коефіцієнта забезпеченості власним капіталом. Водночас зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу відображає підвищення гнучкості у використанні оборотних активів.

3. Ліквідність підприємства покращується, особливо за рахунок зростання швидкої ліквідності, проте абсолютна ліквідність залишається низькою, що обмежує можливість негайного погашення короткострокових зобов'язань.

4. Рекомендації щодо покращення фінансового стану включають: зменшення залежності від позикових коштів, особливо короткострокових; збільшення частки власного капіталу через реінвестування прибутку;

оптимізацію структури активів; підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільної рентабельності та фінансової стійкості.

Таким чином, ТзОВ «***» демонструє стабільний рівень діяльності з тенденцією до покращення фінансової ефективності, проте для забезпечення більшої стійкості та зниження ризиків у майбутньому необхідно активніше контролювати боргове навантаження, ліквідність та структуру капіталу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «***»

3.1 Розробка системи стратегічного планування на основі діагностики фінансового стану ТЗОВ «***»

Для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «***» необхідно створити ефективну систему стратегічного планування, яка базується на чітко визначених короткострокових та довгострокових цілях підприємства.

Мета стратегічного плану полягає у забезпеченні сталого зростання та розвитку компанії, підвищенні ефективності виробництва, розширенні ринків збуту, мінімізації фінансових ризиків та підтримці високої конкурентоспроможності на ринку кормів для тварин.

Етапи та ключові елементи розробки системи стратегічного планування для ТЗОВ «***» включатимуть:

1. *Аналіз поточного стану підприємства*

На цьому етапі проводиться комплексне дослідження фінансового, операційного та ринкового стану компанії:

- **Фінансовий аналіз:** оцінюється здатність підприємства генерувати прибуток, ефективно управляти витратами та виконувати фінансові зобов'язання за допомогою ключових фінансових показників, таких як рентабельність активів, ліквідність та коефіцієнт заборгованості.
- **SWOT-аналіз:** виявляються сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Це дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку та ідентифікувати основні ризики.
- **Аналіз конкурентного середовища:** досліджується ринок, оцінюються сильні та слабкі сторони основних конкурентів, їхня цінова політика, обсяги виробництва та маркетингові стратегії, що

дозволяє виявити конкурентні переваги та потенційні загрози для підприємства.

2. Визначення стратегічних цілей

На основі результатів аналізу поточного стану підприємства визначаються стратегічні цілі, які формуються на різні часові горизонти для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «***».

Короткострокові цілі (1–2 роки):

- ✓ Підвищення ліквідності підприємства шляхом оптимізації оборотного капіталу та більш ефективного управління запасами.
- ✓ Зменшення фінансової залежності та скорочення рівня заборгованості через залучення додаткового капіталу або рефінансування існуючих боргів.
- ✓ Збільшення обсягів виробництва та реалізації кормів за рахунок вдосконалення технологічних процесів та підвищення продуктивності виробництва.
- ✓ Впровадження ефективної системи контролю та оптимізації витрат для підвищення рентабельності діяльності.

Середньострокові цілі (3–5 років):

- ✓ Розширення ринку збуту шляхом виходу на нові регіональні ринки та освоєння можливостей експорту.
- ✓ Покращення якості продукції та впровадження інноваційних технологій у виробництво для підвищення конкурентоспроможності.
- ✓ Створення стабільної системи партнерських відносин з постачальниками та споживачами для забезпечення стійкого зростання частки ринку.
- ✓ Підвищення впізнаваності та репутації бренду через цілеспрямовані маркетингові кампанії та розвиток корпоративного іміджу.

Довгострокові цілі (5–10 років):

- ✓ Досягнення позиції лідера на ринку кормів в Україні та розширення присутності на міжнародних ринках.
- ✓ Постійне вдосконалення виробничих процесів, автоматизація та впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та зниження собівартості продукції.
- ✓ Розробка нових продуктових ліній, таких як органічні або преміум-корми, для розширення асортименту та задоволення потреб різних сегментів ринку.

Таким чином, стратегічні цілі ТЗОВ «***» охоплюють всі ключові аспекти розвитку підприємства: фінансову стабільність, ефективність виробництва, розширення ринків збуту, інновації та підвищення конкурентоспроможності бренду.

3. Вибір стратегій

Виходячи зі сформульованих стратегічних цілей, ТЗОВ «***» може обрати комплекс стратегій розвитку, які сприятимуть досягненню стабільного росту та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія зростання:

- *Розширення ринку:* вихід на нові географічні ринки, як регіональні, так і міжнародні, що дозволить збільшити обсяги продажу та розширити клієнтську базу.
- *Диверсифікація продуктового асортименту:* запуск нових видів кормів, включаючи спеціалізовані та супутні товари, що забезпечить задоволення потреб різних сегментів ринку та зменшить залежність від окремих продуктів.

Стратегія стабільності:

- ✓ *Покращення фінансової стабільності:* Зменшення рівня заборгованості та забезпечення достатнього рівня ліквідності для стабільного виконання фінансових зобов'язань.

- ✓ **Оптимізація витрат:** Впровадження заходів з раціоналізації витрат на виробництво та управління ресурсами, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Стратегія інноваційного розвитку:

- ✓ **Впровадження нових технологій виробництва:** Модернізація обладнання та автоматизація виробничих процесів для підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції.
- ✓ **Дослідження та розробка нових продуктів:** Створення спеціалізованих кормів для різних видів тварин, а також органічних або преміум-продуктів, що дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку та задовольнити потреби клієнтів з різними запитами.

Таким чином, обрані стратегії дозволяють комплексно підходити до розвитку підприємства, поєднуючи зростання, стабільність та інновації для забезпечення стійкого фінансового та ринкового становища ТзОВ «***».

4. Формування плану дій

Для реалізації кожної обраної стратегії необхідно розробити детальні тактичні плани, які забезпечать досягнення стратегічних цілей підприємства:

- **Маркетингові стратегії:** розробка та впровадження комплексних маркетингових заходів для залучення нових клієнтів і утримання існуючих. До цього можуть входити рекламні кампанії, спеціальні акції, участь у виставках і ярмарках, розширення та оптимізація каналів збуту.
- **Інвестиційні стратегії:** направлення інвестицій на оновлення та модернізацію обладнання, розширення виробничих потужностей та освоєння нових ринків. Додатково варто розглядати залучення фінансування через банківські кредити, інвестиції партнерів або венчурні програми.
- **Управління персоналом:** підвищення кваліфікації працівників через навчальні програми, залучення нових спеціалістів та впровадження

ефективної системи мотивації для стимулювання продуктивності та залученості персоналу.

5. Моніторинг і коригування стратегії

Оскільки ринкові умови є динамічними, необхідно регулярно оцінювати ефективність реалізації стратегій та вносити відповідні корективи:

- ✓ Систематичний моніторинг фінансових показників (ліквідність, рентабельність, коефіцієнт заборгованості).
- ✓ Оцінка прогресу у виконанні стратегічних цілей шляхом порівняння фактичних результатів з плановими показниками.
- ✓ Аналіз ризиків та адаптація до змін у зовнішньому середовищі, включаючи економічні коливання, зміни законодавства та коливання попиту на продукцію.

6. Впровадження системи корпоративного управління

Для забезпечення ефективного виконання стратегічного плану необхідно створити дієву систему корпоративного управління:

- Формування чіткої організаційної структури, де кожен підрозділ має визначені функції, завдання та відповідальність.
- Встановлення системи мотивації працівників, яка сприятиме їх активному залученню до реалізації стратегічних цілей підприємства.
- Впровадження системи внутрішньої звітності та контролю, що забезпечить своєчасне виявлення проблем, підвищить ефективність діяльності всіх підрозділів та сприятиме досягненню стратегічних результатів.

У таблиці 3.1 ми відобразимо основні елементи пропонованого стратегічного плану для ТзОВ «***».

Таблиця 3.1

Основні елементи стратегічного плану для ТзОВ «***»

Розділ	Зміст	Строки реалізації
1. Аналіз поточного стану	Оцінка фінансового стану, операційної діяльності та ринкового середовища.	1-3 місяці
2. Стратегічні цілі	Короткострокові цілі: покращення ліквідності, оптимізація виробництва, покращення рентабельності.	2025-2026
	Середньострокові цілі: розширення ринку збуту, впровадження інноваційних технологій, покращення бренду.	2025-2027
	Довгострокові цілі: лідерство на ринку кормів, інтернаціоналізація, розширення асортименту.	2026-2030
3. Стратегії для досягнення цілей	Стратегія зростання: розширення асортименту, вихід на нові ринки, пошук нових партнерів.	2025-2027
	Стратегія фінансової стабільності: оптимізація витрат, залучення інвестицій, реструктуризація боргів.	2025-2027
	Стратегія інновацій: інвестування в нові технології, автоматизація виробництва, покращення якості.	2025-2028
	Стратегія маркетингу: рекламні кампанії, участь у виставках, система лояльності для клієнтів.	2025-2028
4. План реалізації	Розробка тактичних планів по кожній стратегії: маркетингові заходи, інвестиційний план, розвиток кадрів.	2025-2028
5. Моніторинг і коригування плану	Визначення КРІ для кожної стратегії, регулярний моніторинг виконання плану, коригування плану.	Постійно
6. Впровадження системи корпоративного управління	Створення структури управління, механізмів контролю, розподіл відповідальності.	2025-2026

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Дані таблиці 3.1 надають наочне уявлення про ключові стратегії та етапи впровадження стратегічного плану для ТзОВ «***». Реалізація цього плану сприятиме не лише підтримці конкурентоспроможності на українському ринку, а й виходу на нові ринки, інтегруючи інноваційні рішення, що забезпечать довгостроковий розвиток компанії.

Таким чином, розробка та впровадження стратегічного плану дозволяє ТзОВ «***» зміцнити позиції на ринку, зменшити фінансові ризики, підвищити ефективність виробничих процесів та забезпечити стабільне зростання. Особливу увагу варто приділяти постійному вдосконаленню продукції та процесів, а також оперативній адаптації до змін зовнішнього середовища та ринкових умов.

3.2 Діагностика діяльності ТзОВ «*» на основі проведення SWOT-аналізу**

SWOT-аналіз - це метод оцінювання сильних і слабких сторін підприємства (внутрішніх чинників), а також виявлення можливостей і загроз, що формуються у зовнішньому середовищі.

Сильні сторони (Strengths):

1. Наявність стабільного статутного капіталу:
 - власний капітал становить вагомую частку активів, що забезпечує фінансову стійкість підприємства.
2. Досвід і позитивна ділова репутація:
 - накопичений досвід діяльності сприяє утриманню постійної клієнтської бази та ефективній організації бізнес-процесів.
3. Відчутна частка основних засобів:
 - значний обсяг основних засобів у структурі активів свідчить про наявність виробничого потенціалу або ресурсів для надання послуг.
4. Диверсифікована структура активів:
 - поєднання оборотних і необоротних активів забезпечує підприємству гнучкість у розподілі ресурсів та управлінні фінансами.

5. Інвестиційна привабливість:

- наявність зареєстрованого капіталу та достатній рівень власних коштів підвищують довіру з боку потенційних інвесторів і фінансових установ.

Слабкі сторони (Weaknesses):

1. Збитковість діяльності:

✓ отримання чистого збитку у 2023 році свідчить про хитку фінансову результативність і проблеми з прибутковістю.

2. Падіння рівня рентабельності:

✓ основні показники ефективності - рентабельність продажів, операційної діяльності та чистого прибутку - демонструють негативну тенденцію.

3. Зменшення обсягів оборотних активів:

✓ скорочення запасів та інших поточних активів може призвести до дефіциту ліквідних ресурсів і ускладнення розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями.

4. Значні адміністративні та збутові витрати:

✓ високий рівень непрямих витрат істотно знижує загальну ефективність фінансово-господарської діяльності.

5. Залежність від зовнішнього фінансування:

✓ зменшення довгострокових зобов'язань може свідчити про труднощі із залученням додаткових кредитних або інвестиційних ресурсів.

6. Низький рівень грошових коштів:

✓ обмежений обсяг готівкових ресурсів знижує здатність підприємства оперативно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання.

Можливості (Opportunities):

1. Оптимізація витрат:

- перегляд структури собівартості та непрямих витрат може суттєво підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності.

2. Диверсифікація асортименту:

- розширення продуктового портфеля за рахунок нових товарів або послуг сприятиме зростанню доходів і підвищенню конкурентоспроможності.

3. Розширення ринків збуту:

- вихід на нові регіональні чи міжнародні ринки дозволить зменшити залежність від обмеженого кола споживачів і стабілізувати доходи.

4. Інноваційний розвиток:

- впровадження сучасних технологій та цифрових рішень підвищить ефективність виробництва й управління бізнесом.

5. Залучення додаткового фінансування:

- отримання кредитів, грантів чи інвестицій може допомогти подолати короткострокові фінансові труднощі та стимулювати подальше зростання підприємства.

6. Удосконалення маркетингової політики:

- активізація рекламних кампаній та поліпшення комунікації з клієнтами можуть підвищити впізнаваність бренду і стимулювати збут.

Загрози (Threats):

1. Посилення конкуренції:

- зростання кількості конкурентів на ринку може знизити прибутковість і скоротити частку компанії у галузі.

2. Нестабільність економічного середовища:

- інфляційні процеси, валютні коливання та зміни споживчого попиту створюють ризики для стабільності фінансових результатів.

3. Залежність від постачальників:

- перебої у постачанні сировини або матеріалів можуть негативно вплинути на виробничий процес і терміни виконання замовлень.

4. Зростання вартості кредитних ресурсів:

- підвищення відсоткових ставок обмежує доступ до позикового капіталу та ускладнює фінансування інвестиційних проєктів.

5. Втрата клієнтської бази:

- зниження якості продукції чи рівня обслуговування може призвести до відтоку споживачів і зменшення обсягів продажів.

6. Регуляторні ризики:

- зміни у податковому законодавстві чи введення нових державних вимог можуть підвищити витрати та обмежити діяльність підприємства.

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✓ Стабільний рівень власного капіталу та позитивна динаміка прибутковості. ✓ Наявність виробничих потужностей і матеріальної бази. ✓ Досвід та хороша репутація на ринку кормової продукції. ✓ Покращення ефективності діяльності. ✓ Потенціал для залучення інвестицій завдяки позитивним фінансовим тенденціям і розширенню ринкових позицій.	✓ Висока собівартість реалізованої продукції, що знижує рівень прибутковості. ✓ Значна частка адміністративних і збутових витрат у структурі операційних витрат. ✓ Підвищене боргове навантаження через зростання довгострокових зобов'язань. ✓ Недостатній рівень ліквідності та обмежені грошові ресурси.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
✓ Оптимізація витрат і підвищення ефективності управління. ✓ Розширення асортименту продукції та диверсифікація ринків збуту. ✓ Підвищення конкурентоспроможності за рахунок сертифікації продукції та впровадження стандартів якості. ✓ Розвиток партнерських відносин із новими постачальниками та торговельними мережами. ✓ Активізація маркетингової діяльності з метою посилення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.	✓ Підвищення рівня конкуренції на ринку кормової продукції. ✓ Нестабільність макроекономічної ситуації, інфляційні процеси та валютні коливання. ✓ Коливання цін на сировину та залежність від постачальників. ✓ Можливе зниження попиту через цінову конкуренцію або зміну споживчих уподобань. ✓ Ризики, пов'язані з регуляторними змінами, податковим навантаженням та екологічними вимогами.

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна зазначити, що ТЗОВ «***» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки наявним внутрішнім сильним сторонам - виробничому досвіду, кваліфікованому

персоналу та сформованій клієнтській базі. Водночас підприємство стикається з низкою викликів, пов'язаних із нестабільністю ринку, зростанням цін на сировину та необхідністю технологічного оновлення. Реалізація запропонованих рекомендацій, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення ефективності діяльності та розширення ринкових можливостей, дозволить компанії зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий фінансовий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Розробка заходів для поліпшення результатів діяльності ТзОВ «*» на основі проведеної діагностики**

Підтримання стабільного фінансового стану ТзОВ «***» в умовах економічної нестабільності є складним завданням, яке вимагає системного підходу до управління всіма аспектами господарської діяльності. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від узгодженості внутрішніх процесів, адже проблеми в одній сфері можуть зумовити негативні наслідки для інших напрямів діяльності, що, у підсумку, погіршує фінансові результати.

На основі проведеної діагностики доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Серед ключових напрямів можна виокремити такі:

- ✓ Оптимізація використання оборотних коштів шляхом раціонального управління запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю.
- ✓ Удосконалення системи реалізації продукції, зокрема впровадження сучасних методів збуту, розширення ринків збуту та диверсифікація каналів продажу.
- ✓ Покращення системи розрахунків із контрагентами для підвищення платіжної дисципліни, мінімізації ризиків простроченої дебіторської заборгованості та своєчасного виконання зобов'язань.

- ✓ Скорочення управлінських і комерційних витрат через раціоналізацію внутрішніх процесів, автоматизацію обліку й використання сучасних цифрових інструментів.
- ✓ Активізація маркетингової діяльності, поєднання інструментів реклами, зв'язків з громадськістю та цифрового маркетингу для формування позитивного іміджу компанії, розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду.

Важливим кроком для підвищення фінансової ефективності є зростання обсягів виробництва та прибутковості. Це можна досягти за рахунок розширення ринків збуту, удосконалення ціноутворення, підвищення продуктивності праці та впровадження інноваційних технологій у виробничий процес.

Поглиблений аналіз факторів, що впливають на формування прибутку підприємства, дозволяє визначити внутрішні резерви його зростання. Оскільки прибуток від основної діяльності має вирішальне значення для фінансової стабільності компанії, особливу увагу слід приділити оптимізації витрат і підвищенню маржинальності продукції.

Реалізація запропонованого комплексу заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТЗОВ «***», забезпечить стабільне зростання фінансових показників, розширення клієнтської бази та підвищення загальної результативності господарської діяльності підприємства.

Основними джерелами резервів збільшення прибутку є збільшення обсягу реалізації продукції, зниження її собівартості, підвищення рівня діючих цін і якості товарної продукції, реалізація її на більш вигідних ринках збуту тощо. Дані джерела представлені на рисунку 3.1.

Одним із найвагоміших резервів підвищення прибутковості ТЗОВ «***» є зниження собівартості продукції, оскільки саме цей показник займає значну частку в структурі ціни. Зменшення витрат на виробництво без зниження якості продукції дає змогу суттєво збільшити прибуток навіть за незмінних обсягів реалізації.



Рисунок 3.1. Основні напрямки пошуку резервів збільшення прибутку від реалізації продукції і послуг у ТзОВ «***»

Джерело: власна розробка автора

Для досягнення цієї мети доцільно зосередити увагу на таких ключових напрямках:

1. упровадження сучасних і ресурсоефективних технологій;
2. раціональне використання сировини, енергоносіїв та матеріальних ресурсів;
3. підвищення продуктивності праці персоналу;
4. мінімізація втрат від браку та скорочення простоїв у виробництві;
5. оптимізація логістики та процесів збуту готової продукції;
6. удосконалення структури виробничої програми за рахунок оновлення асортименту.

Вирішальним чинником у зниженні собівартості є безперервний технічний прогрес. Впровадження сучасного обладнання, автоматизація виробничих процесів, підвищення рівня механізації та використання інноваційних матеріалів створюють можливості для стабільного скорочення витрат.

Особливу роль у цьому процесі відіграє зростання продуктивності праці, яке безпосередньо впливає на економічні результати діяльності. Водночас слід приділяти увагу вибору надійних постачальників сировини та матеріалів, адже їхня вартість і якість формують значну частину собівартості готової продукції. Раціональна політика закупівель і ефективне управління логістичними процесами сприятимуть підвищенню загальної ефективності виробництва та зміцненню фінансової стабільності підприємства.

Таким чином, для поліпшення результатів діяльності ТзОВ «***» на основі проведеної діагностики необхідно здійснити наступні заходи:

1. Оптимізація витрат. Доцільно провести комплексний аудит витрат підприємства з метою виявлення неефективних статей у структурі собівартості та операційних витрат. На основі результатів аудиту варто розробити заходи щодо зниження витрат на виробництво, логістику та адміністративне управління. Важливо запровадити систему внутрішнього контролю за використанням ресурсів і регулярний моніторинг фінансових показників для запобігання перевитратам.

2. Збільшення доходів. Підприємству рекомендується розширити асортимент продукції та здійснити диверсифікацію продуктового портфеля для охоплення нових сегментів ринку. Інвестиції у маркетингові інструменти, такі як реклама, участь у галузевих виставках, просування в онлайн-середовищі, сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та збільшенню обсягів реалізації. Варто також посилити роботу з ключовими клієнтами та впровадити програми лояльності для збереження постійних покупців.

3. Підвищення операційної ефективності. З метою покращення виробничої продуктивності доцільно модернізувати технологічні процеси та впровадити елементи автоматизації. Раціоналізація виробничих і логістичних процесів дозволить скоротити собівартість продукції, підвищити якість і стабільність постачань. Важливо забезпечити ефективне управління

персоналом, зокрема шляхом підвищення кваліфікації працівників та впровадження системи мотивації за результатами діяльності.

4. Покращення ліквідності. Підприємству слід оптимізувати структуру оборотного капіталу, звертаючи увагу на швидкість обігу запасів та своєчасність розрахунків із дебіторами та кредиторами. Важливо впровадити систему управління грошовими потоками, яка забезпечить стабільність поточної платоспроможності. Рекомендується розглянути можливість залучення додаткового фінансування - як кредитного, так і інвестиційного - для підтримки оборотних коштів і реалізації стратегічних проєктів розвитку.

5. Підвищення рентабельності. З метою зростання прибутковості доцільно сфокусуватись на виробництві високорентабельних видів продукції та переглянути підхід до ціноутворення з урахуванням змін у ринковому середовищі. Важливо контролювати співвідношення між витратами й доходами, зосереджуючи увагу на показниках операційної та чистої рентабельності.

6. Розробка довгострокової стратегії розвитку. Підприємству варто сформулювати комплексну стратегію фінансово-економічного зростання, орієнтовану на інновації, цифровізацію бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності. Доцільно передбачити у стратегії заходи щодо залучення інвестицій, покращення екологічної ефективності виробництва та підвищення рівня корпоративної відповідальності. Важливим напрямом також є зміцнення ділової репутації ТзОВ «***» серед партнерів, клієнтів і потенційних інвесторів.

Висновки до розділу 3

У ході проведеного дослідження було визначено основні напрями вдосконалення процесу діагностики господарської діяльності ТзОВ «***» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Проведений аналіз свідчить, що для

забезпечення стабільного розвитку компанії в умовах конкурентного ринку необхідно посилити управлінську, фінансову та виробничу діагностику, що дасть змогу своєчасно виявляти внутрішні резерви зростання й запобігати кризовим явищам.

У процесі дослідження було запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, серед яких: оптимізація витрат, зниження собівартості продукції, впровадження сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, удосконалення маркетингової політики та диверсифікація ринків збуту. Реалізація зазначених ініціатив сприятиме зміцненню фінансової стійкості, покращенню ліквідності та підвищенню рентабельності господарської діяльності.

Важливим напрямом удосконалення процесу діагностики є підвищення якості аналітичної інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Регулярне проведення комплексного моніторингу показників фінансово-економічного стану дозволить керівництву підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність управління ресурсами.

Отже, системний підхід до вдосконалення процесу діагностики господарської діяльності ТзОВ «***» створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності на ринку та забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження ТзОВ «***» спрямоване на комплексний аналіз господарської діяльності підприємства та визначення напрямів підвищення його ефективності. У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади діагностики підприємницької діяльності, проведено фінансовий аналіз і запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських процесів.

У першому розділі роботи було обґрунтовано сутність, мету та завдання діагностичного аналізу підприємницької діяльності. З'ясовано, що системне планування і контроль фінансових та господарських процесів є ключовими інструментами забезпечення стабільного розвитку підприємства. Виділено основні методи та інструменти організаційної діагностики, серед яких фінансовий аналіз, SWOT-аналіз, порівняльні методи оцінки витрат і доходів, а також показники ефективності виробництва. Було доведено, що використання комплексного підходу дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, визначати резерви зростання та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Другий розділ присвячено детальному аналізу фінансового стану підприємства. Горизонтальний і вертикальний аналіз активів та пасивів показав, що структура необоротних і оборотних активів є стабільною, проте потребує оптимізації з точки зору підвищення ефективності використання ресурсів. Аналіз фінансових результатів показав тенденцію до зростання валового доходу, однак наявність значних адміністративних та непрямих витрат стримує темпи зростання прибутку. Виявлені резерви включають скорочення витрат на виробництво та матеріальні ресурси, ефективне використання оборотного капіталу та оптимізацію структури пасивів. Дослідження доходів і витрат свідчить про необхідність більш ретельного контролю за собівартістю продукції та впровадження системи управлінського обліку для прийняття стратегічних рішень.

У третьому розділі роботи було запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення процесу діагностики та управління господарською діяльністю підприємства. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні сторони підприємства, серед яких високий рівень технологічного оснащення, наявність сертифікованих систем якості, кваліфікований персонал та налагоджені канали збуту. Водночас виявлено слабкі сторони, зокрема високу собівартість продукції, залежність від окремих постачальників та недостатній рівень інноваційної діяльності. Серед можливостей розвитку підприємства виділено диверсифікацію продуктового портфеля, оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та впровадження новітніх технологій. Основні загрози включають коливання цін на сировину, посилення конкуренції та зміни у законодавчому регулюванні агропромислового сектору. На основі цього аналізу розроблено конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності: оптимізація витрат, модернізація виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, а також активна робота над покращенням маркетингової стратегії.

Комплексний підхід, застосований у роботі, доводить, що системна діагностика господарської діяльності є важливим інструментом стратегічного управління підприємством. Впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити фінансову стабільність ТзОВ «***», оптимізувати використання ресурсів, забезпечити стійке зростання прибутковості та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Крім того, результати дослідження можуть слугувати практичним інструментом для прийняття управлінських рішень, планування розвитку та оцінки ефективності діяльності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Таким чином, робота демонструє, що поєднання теоретичних підходів, фінансового аналізу та практичних рекомендацій забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства і створює надійну основу для стратегічного розвитку ТзОВ «***».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Ахновська, І., Криворучко, Д., Сидорчук, Д. Експресдіагностика витрат суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. С. 56-68.
2. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Економічна діагностика: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 164с.
3. Діагностика в системі управління Навчальний посібник. Пріб К. А., Патики Н. І. Центр учбової літератури, 2022. 432с.
4. Дмитренко А. Діагностика витратності функціонування підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. № 3(3). С. 175–181.
5. Догадайло Я. В., Левченко О.П., Бодра Ю.А. Діагностика економічної результативності логістичної діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 37. С. 76-94.
6. Економічна діагностика: підруч./В. Л. Дикань, І. В.Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
7. Економічна діагностика: навч. посібник. 3-тє видання. Косянчук Т.Ф., Лук'янова В.В., Майорова Н.І., с. 452. 2023.
8. Економічна діагностика: Підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
9. Економічна діагностика конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва регіону та шляхи її підвищення [Електронний ресурс] / Н. В. Гришина, Д. С. Войт, І. О. Коваленко, К. В. Асламова. // Ефективна економіка. - 2020. - № 4. - URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_61. (дата звернення 12.07.2025).
10. Економічна діагностика як інструмент регулювання регіонального ринку споживчих товарів [Електронний ресурс] / Н. В. Проскурніна, В. В. Белявцева, О. О. Гусакова // Бізнес Інформ. - 2021. - № 12. - С. 140-147. (дата звернення 12.07.2025).

11. Жадько К. С. Моніторинг, діагностика та контроль у системі контролінгу діяльності суб'єктів підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
12. Завитій, О. (2021). Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку: контроль та аналіз в умовах глобалізації, (1-2), 33-41.
13. Замула І.В., Іваненко В.О. Аналіз обсягів виробництва промислової продукції на основі даних статистичної звітності. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2019. Випуск 1(19). С. 166–173.
14. Карачина Н. П., Савіцька О. О. Антикризове управління : сучасний категоріальний вимір. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. 1 (11). С. 16 – 19.
15. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка та управління*. 2013. №4. С. 41– 46.
16. Коваль Н. О., Пілявоз Т. М., Фінансова діагностика та управління ризиками щодо актуальних перетворень сьогодення. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», №44 (2024). С. 74-78. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-12). (дата звернення 12.07.2025).
17. Кравченко О. С. Ризикостійкість як передумова ефективного розвитку підприємства: індикатори визначення та методика діагностики. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Сер. Економічні науки*. 2013. № 4. С. 81-90.
18. Кравчик Ю. В., Польова Н. М., Каткова Т. І. Діагностика ефективності системи управління організацією. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 87-94.
19. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид.: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 456 с.

20. Кузьмін О. Є. Менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник та ін. Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2012. 240 с.
21. Лікарчук Н. В. Сутність стратегії планування як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 37–40.
22. Лизньова А. Ю., Кочеткова Ю.Ю. Оцінювання ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. 2016. URL:http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/28_Lyznova.htm.
23. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 236 с. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за ред. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 252 123с.
24. Менеджмент організацій: навч. посіб./ укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот та ін. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
25. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Київ : ЦП "КОМПРИНТ", 2017. 323 с.
26. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
27. Назаренко І. М. Діагностика в системі менеджменту суб'єктів агробізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 114–122.
28. Попова В.Д., Маценко Л.Ф. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Чернівці: ЧНУ, 2018. 157 с.
29. Румянцев М.В., Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Тарасова О.О. Економічний аналіз і моделювання господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Донецьк: ДонНТУ, 2013. 296 с.

30. Самойленко Г. І. Методика проведення аналізу впливу ефективності використання трудових ресурсів на фінансові результати діяльності підприємств. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. №1 (10). 2011. С. 330-336.

31. Серединська В.М., Загородна О.М. Конкурентоспроможність продукції: значення та сфера застосування. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 4. С.93-98.

32. Скібіцька Л.І., Матвєєв В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2014. 584 с.

33. Сорока, Т. М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2019. Том 21. № 2. С. 213-219.

34. Терещенко Т. В. Теорія організації : навч. посіб. Хмельницький : Хмельн. ун-т управління та права, 2019. 335 с.

35. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І. Діагностика формування і використання прибутку підприємства та відповідальність керівника за порушення податкового законодавства. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 6. С. 130–134.

36. Скриньковський Р. М., Чубенко А. Г. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С. 49–54.

37. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І. Діагностика ефективності організаційної структури управління виробничого підприємства та відповідальність за порушення трудового законодавства. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2016. № 8. С. 101–108.

38. Скриньковський Р. М., Крамар Р. І., Гарасим П. С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю. *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 1. С. 221–224.

39. Ткаченко А. М. Управління економічною діагностикою будівельного підприємства як основа його ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua>

40. Харківський Д. Ф., Тарасевич А. П. Роль та значення моніторингу в антикризовому управлінні підприємством. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 4 (16). С. 35–38.

41. Черкасова, Т., & Єпіфанова, І. (2024). Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-17>. (дата звернення 12.07.2025).

42. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2012. № 1. С. 138–146.

43. Шуляк С. О., Баштова Н. А. Оцінка ефективності менеджменту організації: сучасні підходи та методики. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 140(2). С. 112-116.

44. Офіційний сайт ТзОВ «***». URL: <https://kormil.com.ua>.