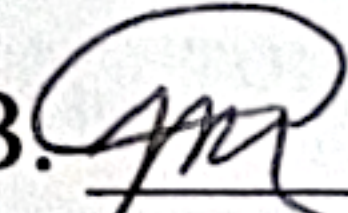


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

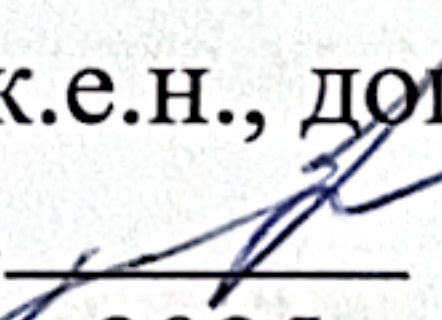
Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

**ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА
ЗАХОДІВ ДЛЯ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БОНУС У»)**

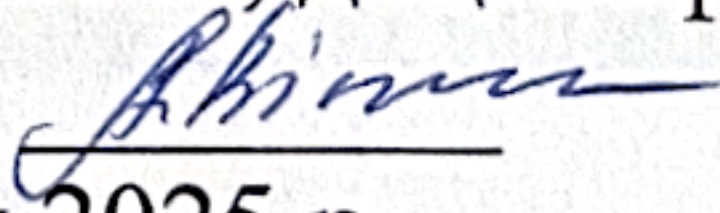
Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Собченко В. В. 

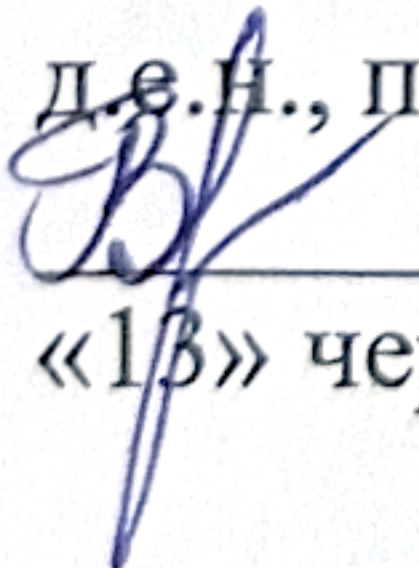
Керівник: к.е.н., доц. каф. ПЛМ

Шварц І.В. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ММЕ

Вітюк А. В. 
«12» червня 2025 р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.

 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Собченко Владиславу Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Діагностика фінансового стану підприємства та розробка заходів для його вдосконалення (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Бонус У»)

керівник роботи Шварц Ірина Володимирівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

2. Строк подання роботи : 04.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, законодавчо-нормативні акти, фінансова звітність ТОВ «Бонус У»

4. Зміст текстової частини:

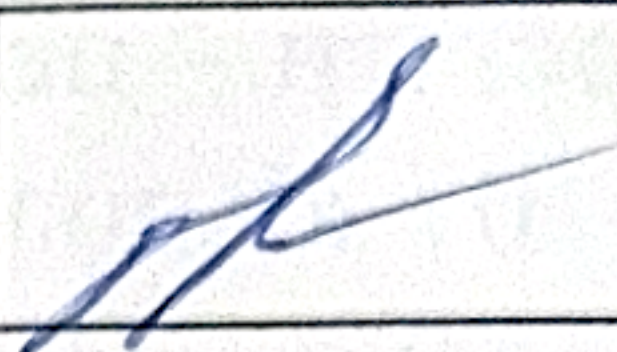
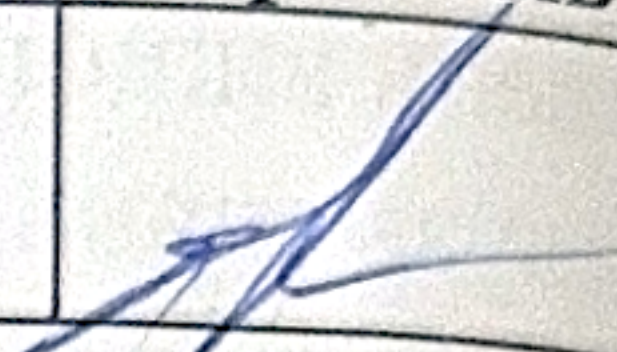
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА;

2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БОНУС У»;

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «БОНУС У».

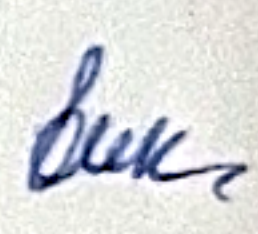
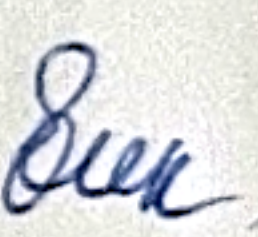
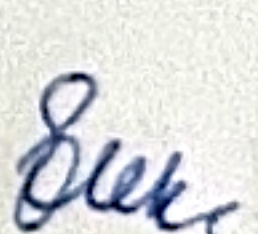
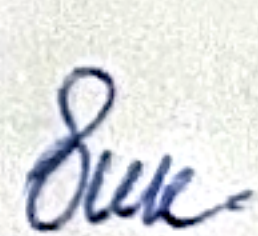
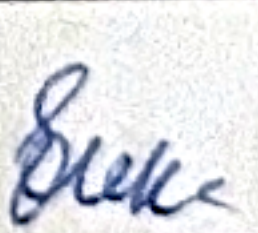
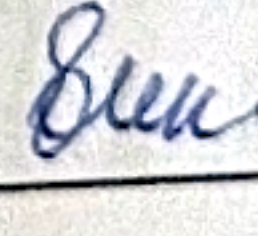
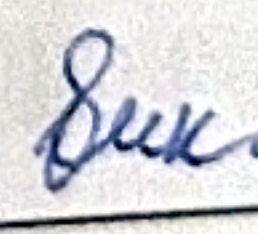
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиця 1 – Класифікація видів діагностики підприємств; Таблиця 2 – Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства; Таблиця 3 - Динаміка обсягу і складу фінансових результатів ТОВ «Бонус У» у 2022-2024 рр; Таблиця 4 - Комплексні заходи для покращення фінансової стабільності ТОВ «Бонус У»; Таблиця 5 - Практичні заходи з удосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У»; Рисунок 1 – Динаміка фінансових результатів підприємства; Рисунок 2 - Структура управління ТОВ «Бонус У».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Шварц І.В., доцент кафедри ПЛМ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

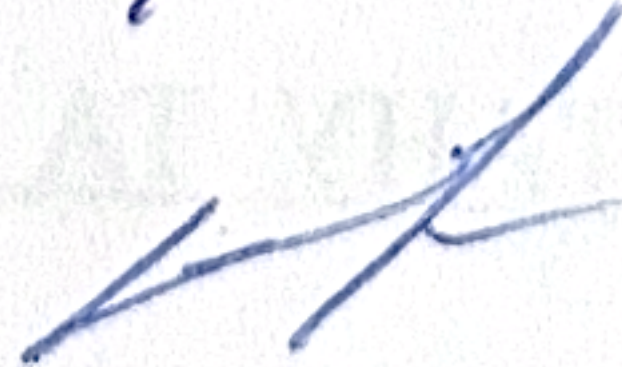
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	

Здобувач



Собченко В. В.

Керівник роботи



Шварц І.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Зміст та завдання діагностики фінансового стану підприємства.....	6
1.2 Методи та інструменти діагностики фінансового стану підприємства.....	16
1.3 Підходи до формування та реалізації фінансового управління підприємством.....	20
2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БОНУС У»	
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Бонус У».....	25
2.2 Стан та основні тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні.....	32
2.3 Діагностика фінансового стану ТОВ «Бонус У»	41
2.4 Аналіз системи управління ТОВ «Бонус У».....	53
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «БОНУС У»	
3.1 Шляхи покращення фінансового стану ТОВ «Бонус У».....	59
3.2 Удосконалення системи управління ТОВ «Бонус У».....	68
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ	
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи.....	89
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність ТОВ «Бонус У».....	90
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративний матеріал.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Необхідність здійснення глибокого аналізу та ефективного управління фінансовим станом підприємств обумовлена значним погіршенням показників діяльності багатьох суб'єктів господарювання в Україні, зокрема їхньою низькою платоспроможністю, нестійкою структурою капіталу, зниженням рентабельності та відсутністю системного підходу до управлінських рішень у сфері фінансів. Важливим фактором, що ускладнює об'єктивну оцінку фінансового стану, залишається недосконалість існуючих методичних інструментів, які не завжди враховують специфіку сучасного економічного середовища та особливості функціонування окремих галузей.

Актуальність цієї проблематики є безперечною для підприємств усіх форм власності та організаційно-правових форм, оскільки фінансовий стан визначає не лише поточні можливості підприємства щодо виконання своїх зобов'язань, а й його здатність до стабільного розвитку у довгостроковій перспективі. Аналіз і діагностика фінансового стану дозволяють своєчасно виявити негативні тенденції, визначити їх причини, а також запропонувати заходи, спрямовані на оптимізацію використання фінансових ресурсів і підвищення загальної ефективності фінансово-господарської діяльності.

Питання оцінювання, аналізу та управління фінансовим станом підприємства активно досліджуються у науковій літературі. Вагомий внесок у розробку цієї тематики зробили такі вчені, як В.Г. Белоліпецький, І.О. Бланк, О.Н. Волкова, Г.П. Герасименко, В.В. Ковальов, Е.А. Маркар'ян, А.М. Поддєрьогін, В.М. Родіонова, Г.В. Савицька, П.С. Смоленюк, М.А. Федотова, А.В. Чупіс. Дослідженням специфіки фінансової діагностики займалися О.А. Сметанюк, Н.С. Назаренко, Н.М. Вєтрова, Ю.С. Копчак та інші науковці. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, проблематика побудови ефективної системи діагностики та управління фінансовим станом підприємства в умовах високої динамічності економічного середовища

залишається актуальною та потребує подальшого наукового опрацювання й практичного осмислення.

Метою роботи є розробка системи рішень щодо удосконалення фінансового стану ТОВ «Бонус У».

Відповідно до поставленої мети, **завданнями роботи є:**

- визначити зміст та завдання діагностики фінансового стану підприємства;
- проаналізувати методи та інструменти діагностики фінансового стану підприємства;
- вивчити підходи до формування та реалізації фінансового управління підприємством;
- дослідити особливості функціонування ТОВ «Бонус У»;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку хлібопекарської галузі України;
- провести діагностику фінансового стану ТОВ «Бонус У»;
- дослідити систему управління ТОВ «Бонус У»;
- обґрунтувати напрями покращення фінансового стану ТОВ «Бонус У»;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління ТОВ «Бонус У».

Об'єктом дослідження є фінансовий стан ТОВ «Бонус У».

Предметом дослідження є методи і прийоми діагностики та управління фінансовим станом підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в роботі використовувалися загальні методи наукового пізнання. Зокрема: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії – для оцінки отриманих фактичних значень показників у динаміці та в порівнянні з нормативними; наукової абстракції - при виділенні найбільш важливих показників оцінки стану підприємств серед наявної в літературних та нормативних джерелах значної їх кількості; спостереження, групування, узагальнення – в процесі розробки остаточних висновків на основі отриманих результатів аналітичних досліджень.

Інформаційною базою роботи основні теоретичні положення фінансового менеджменту та фінансової діагностики, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали ТОВ «Бонус У» за 2022-2024 роки.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (2025 р.) [6].

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та завдання діагностики фінансового стану підприємства

Розглядаючи етимологію терміна «діагностика», слід зауважити, що його витoki сягають давньогрецького слова *diagnostikos*, що перекладається як «уміння розпізнавати». Історично цей термін пов'язаний з медициною та означає процес визначення природи захворювання шляхом ретельного дослідження симптомів та стану пацієнта. Похідне слово *diagnosis* (розпізнавання) позначає встановлення характеристик певного відхилення на основі зібраних та інтерпретованих ознак. Якщо перенести це поняття у площину економічної науки, то аналогом об'єкта діагностики виступає підприємство, яке, за наявності ознак фінансової нестабільності, розглядається як суб'єкт, що потребує глибокого аналізу задля виявлення причин відхилення від нормативного стану.

У фінансово-економічному аспекті, нормальним або цільовим станом підприємства прийнято вважати такий, за якого забезпечується платоспроможність, достатній рівень ліквідності, стабільність джерел фінансування, а також задовільна рентабельність, що гарантує здатність підприємства реалізовувати свої цілі з урахуванням наявних ресурсів. Таким чином, фінансова діагностика трансформується у своєрідне «обстеження» підприємства з метою своєчасного виявлення фінансових «симптомів» та формування «лікувальних» стратегій.

Загалом, аналізуючи наукові інтерпретації, термін «діагностика» розглядається як процес виявлення поточного стану об'єкта з одночасним вивченням динаміки його змін у ретроспективі, теперішньому часі або перспективі. Незважаючи на значну варіативність тлумачень, ключовим змістом цього поняття залишається визначення стану досліджуваного об'єкта за допомогою обраної системи параметрів.

У спеціальній літературі категорію «фінансова діагностика» часто ототожнюють із фінансовим аналізом або вважають його підрозділом. Зокрема, автори як А. Градов, Н. Данілочкіна, Г. Савицька трактують її як напрям аналітичної діяльності, завданням якого є виявлення відхилень у нормальному функціонуванні економічних процесів. Проте таке вузьке розуміння, зосереджене лише на фіксації порушень, нівелює одну з основних функцій діагностики — її превентивний характер та здатність підтримувати проактивне управління.

У працях інших учених, таких як Г. Базаров, С. Беляєв, Л. Белих, А. Ковальов, В. Савчук, О. Стоянова, поняття діагностики зливається з терміном «фінансовий аналіз», що ускладнює виділення її унікальних функцій та задач. Зазвичай в таких випадках автори описують загальні аналітичні процеси без виокремлення діагностичної компоненти управління. Винятком є позиція В. Савчука, який визнає значущість фінансової діагностики як інструменту управління, призначеного для інформування керівництва про небажані зміни в економічному стані підприємства. Водночас і в цьому випадку термін вживається переважно як синонім до аналізу, без надання йому самостійного методологічного статусу.

Фундаментальніший підхід до розуміння діагностики фінансового стану демонструють А. Вартанов, І. Сокиринська та З. Соколовська. Вони розглядають її як складову ширшої системи економічної діагностики, яка функціонує на основі системного підходу. Завдяки цьому фінансову діагностику можна застосовувати навіть за умов неповної інформації, що дозволяє комплексно оцінити стан підприємства і своєчасно виявити потенційні загрози.

Згідно з О.В. Морозом та О.А. Сметанюк, діагностика фінансового стану — це процес ідентифікації поточного стану підприємства через здійснення цілеспрямованих дослідницьких процедур. Вони підкреслюють важливість виявлення ключових чинників, що впливають на фінансові параметри, розпізнавання симптомів негативних тенденцій і формування інформаційної

бази для прийняття рішень. Це визначення є одним із найбільш повних у сучасній науковій літературі, оскільки охоплює як аналітичний, так і управлінський компонент діагностики.

Т. Пожуєва ототожнює терміни «фінансова діагностика» та «діагностика фінансового стану», розглядаючи їх як процес ідентифікації якісних характеристик фінансової стійкості підприємства. Проте, на нашу думку, запропоноване тлумачення не охоплює аналітичної глибини поняття — зокрема аспектів прогнозування та розробки управлінських заходів у відповідь на виявлені проблеми.

Т. Городня визначає фінансову діагностику як дослідження фінансового стану за допомогою як експрес-аналізу, так і глибокого розгляду фінансових показників. Такий підхід дозволяє швидко визначити критичні зони, розкрити причини їхнього формування та обґрунтувати способи їх подолання. Водночас, автор підкреслює важливість використання методів оцінки ліквідності та платоспроможності як ключових параметрів діагностики.

Слід також зазначити, що в економічній науці існує поділ на різні види діагностики, які мають свої умови застосування, часові рамки, цілі та інструментарій. Такий поділ, хоча й логічний, іноді призводить до методологічної плутанини, особливо коли не чітко визначено межі застосування кожного типу. Для вирішення цієї проблеми необхідно глибше дослідити умови ефективного використання кожного виду діагностики.

У підсумку варто наголосити: фінансова діагностика — це не просто один з видів аналізу, а окрема наукова категорія, що поєднує оцінювання, діагностування та управлінське реагування. Вона спрямована на виявлення відхилень, формування стратегій поліпшення та забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства. У своїй суті вона виходить за межі обчислень та коефіцієнтів, перетворюючись на інструмент прогнозування та підтримки стратегічного управління.

Варто також зазначити, що в економічних працях розглядаються різні види діагностики. Вони мають економічний характер, проте в них наявні різні

умови застосування. Нечітко визначені часові проміжки, область і сфера застосування різновидів діагностичних зіставлень не дають змоги ефективно використовувати наявний методологічний апарат й інструментарій економічної діагностики, що призводить до порушення її реалізації. Отже, потрібно розглянути умови застосування різних видів діагностики стану підприємства (табл. 1.1) [14]

Таблиця 1.1 – Класифікація видів діагностики підприємств

Тип діагностики	Умови використання
Економічна діагностика	Використовується для формулювання стратегічних напрямів розвитку підприємства, їх оновлення або переорієнтації.
Фінансова діагностика	Служить для аналізу фінансової стійкості підприємства, оборотності активів, рентабельності капіталу та ефективності використання ресурсів. Передбачає прийняття оперативних, але обґрунтованих рішень.
Діагностика фінансово-господарської діяльності	Доцільна при потребі оцінити стан підприємства з позицій технічного переоснащення. Рішення можуть ухвалюватись у середньостроковій перспективі.
Бізнес-діагностика	Застосовується для всебічного аналізу господарських процесів, виявлення слабких місць та розробки програм дій з коротко- або довгостроковим горизонтом. Може потребувати як негайних, так і виважених рішень.
Діагностика ймовірності банкрутства	Проводиться у критичні періоди функціонування підприємства, коли необхідно швидко оцінити ризики неплатоспроможності та сформувати комплекс антикризових дій.
Експрес-діагностика	Спрямована на оперативне виявлення перших ознак фінансових труднощів. Застосовується у динамічному середовищі, вимагає швидкого реагування керівництва.
Фундаментальна діагностика	Дозволяє побудувати глибоку та деталізовану картину кризового стану підприємства для формування заходів фінансового оздоровлення. Рішення ухвалюються швидко, але на основі всебічного аналізу.
Економіко-фінансова діагностика	Застосовується при визначенні середньо- та короткострокових орієнтирів розвитку. Може поєднувати швидкі дії з довгостроковим баченням.

Головним завданням фінансової діагностики є всебічне оцінювання поточного стану фінансів підприємства з подальшим виявленням внутрішніх резервів, які можуть бути використані для стабілізації, удосконалення та нарощування економічного потенціалу. Реалізація цієї мети досягається завдяки впровадженню обґрунтованої та ефективної фінансово-економічної політики. Діагностика є складною інтегрованою системою, що поєднує концептуальні положення економічного аналізу, бухгалтерського обліку, управлінських підходів та механізмів ідентифікації вразливих місць у фінансово-господарській діяльності підприємства.

З позиції більшості дослідників, діагностика надає змогу не лише фіксувати зміни у стані підприємства в певний часовий момент, а й проводити системне спостереження за його трансформаціями та керувати ними на основі аналітичних висновків. У цьому контексті фінансова діагностика розглядається як відносно новий, недостатньо вивчений напрям аналітичної роботи, що формує специфічну складову сучасного управління. При цьому важливо наголосити: діагностика не є заміником фінансового аналізу, а виступає його логічним і функціональним доповненням. Ці поняття відрізняються за методологією та завданнями.

Ціллю фінансової діагностики слід вважати створення надійного інформаційного підґрунтя для управлінських рішень, що ґрунтуються на оцінці здатності підприємства у перспективі забезпечувати позитивний грошовий потік, прибутковість і приріст доданої вартості. Водночас аналізу підлягають як ризики, так і потенційні можливості. Основні функції цього процесу зводяться до:

- зниження рівня інформаційної невизначеності між керівництвом і господарським об'єктом;
- прогнозування ключових фінансових параметрів;
- виявлення чинників, що впливають на зміну фінансового стану як у бік покращення, так і погіршення.

Під фінансовим станом підприємства слід розуміти комплексну характеристику ефективності його виробничої та фінансової діяльності, яка включає в себе аналіз структури, динаміки й руху фінансових ресурсів. Об'єктивне оцінювання цього стану можливе лише за умови використання розгорнутої системи кількісних та якісних показників. Фінансова діагностика дозволяє здійснити як детальний аналіз поточного стану, так і обґрунтувати прогнози на перспективу.

Застосування системного підходу в межах фінансової діагностики забезпечує одержання достовірної та повної інформації, що слугує основою для розробки ефективних управлінських рішень. На підставі цієї інформації приймаються стратегічні та оперативні заходи, спрямовані на:

- підтримання як короткострокової, так і довгострокової платоспроможності;
- підвищення рівня прибутковості власного капіталу;
- забезпечення фінансування процесів інвестування та розширеного відтворення.

Оцінка ступеня забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами є водночас формою контролю над ефективністю управління коштами. Результати діагностики мають вирішальне значення для формування конкурентної стратегії підприємства, удосконалення управлінських практик і досягнення фінансової стабільності.

Система діагностики має бути побудована так, щоб уже на ранніх стадіях змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства вона дозволяла виявляти деструктивні фактори та своєчасно нейтралізовувати їх негативний вплив.

Фінансова діагностика реалізує три основні функції:

1. Оціночну, що дозволяє встановити фактичний стан об'єкта управління;
2. Діагностичну, спрямовану на виявлення ознак змін або відхилень у фінансовому стані;

3. Пошукову, що зосереджена на розробці потенційних напрямів покращення ситуації.

Ці функції визначають прикладне значення діагностики у контексті:

- обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів;
- моніторингу змін, викликаних як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками;
- виявлення симптомів фінансової нестабільності;
- формування фінансової політики з урахуванням поточної ситуації;
- надання висновків щодо фінансового стану на момент діагностики та в майбутньому;

Діагностика фінансового стану є невід'ємною частиною фінансового менеджменту. Важливим аспектом є також прогнозування прибутковості та оцінка можливостей розширення.

Головна мета діагностики полягає в аналізі динаміки економічного розвитку підприємства, виявленні внутрішніх резервів зростання рентабельності та зміцненні основ комерційної стабільності.

Серед основних завдань діагностики слід виділити:

- аналіз рентабельності та фінансової стійкості;
- оцінку ефективності використання майнового потенціалу;
- дослідження змін ліквідності, платоспроможності, стабільності фінансових потоків;
- вивчення ділової активності;
- оцінку ефективності управління фінансами.

Реалізація діагностики базується на таких ключових принципах:

- Своєчасність: важливо здійснювати діагностику до настання кризових явищ;
- Комплексність: аналіз має охоплювати всі взаємопов'язані процеси;
- Наукова обґрунтованість: застосування методів дослідження повинне спиратись на наукові підходи;
- Автентичність: джерела даних мають бути надійними та первинними;

- Точність: результати мають відповідати реальній ситуації;
- Об'єктивність: мінімізація впливу суб'єктивних факторів у процесі аналізу;
- Ефективність: співвідношення витрат і користі від проведення діагностики має бути позитивним.

У табл. 1.2 наведено порівняльну характеристику понять «фінансовий аналіз» та «фінансова діагностика», що свідчить про суттєві відмінності останньої від ширшої категорії економічного аналізу. У ряді випадків доречним є використання таких понять, як «діагностика фінансового стану», «діагностика банкрутства», що акцентують на прикладному характері досліджень.

Таблиця 1.2 – Порівняння категорій «фінансовий аналіз» та «фінансова діагностика»

Ознака	Фінансовий аналіз	Фінансова діагностика
Визначення	Сукупність знань і методів, що використовуються для вивчення фінансової ситуації підприємства, формування висновків щодо результатів його діяльності з урахуванням впливу різноманітних факторів.	Комплекс дослідницьких процедур, що дають змогу ідентифікувати фінансовий стан об'єкта, виявити ключові причини та чинники його змін і сформувати базу для ухвалення рішень щодо його розвитку.
Мета	Отримання достовірної інформації про стан фінансів і результати діяльності для точного розуміння поточної ситуації.	Виявлення порушень у функціонуванні підприємства, з'ясування джерел проблем та підтримка управлінського процесу завдяки ефективним рішенням.
Завдання	Визначення ключових чинників, що впливають на фінансовий стан підприємства на певний момент часу.	Формування алгоритму діагностичних дій, вибір методів оцінювання, аналіз змін у стані та пошук причин їх виникнення.
Об'єкт	Фінансові показники діяльності підприємства або окремі їх елементи.	Фінансовий стан підприємства, включно з такими аспектами, як ліквідність, стабільність, активність тощо.

Продовження табл. 1.2

Ознака	Фінансовий аналіз	Фінансова діагностика
Предмет	Процеси господарювання, ефективність фінансової діяльності, підсумкові результати діяльності підприємства.	Фінансово-господарські процеси підприємства, їх ефективність та результативність під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.
Суб'єкти	Внутрішні або зовнішні аналітики, що аналізують діяльність підприємства.	Аналітики будь-якого типу, які займаються дослідженням фінансового стану суб'єкта господарювання.
Інформаційна база	Фінансова звітність, управлінські та статистичні дані, бухгалтерська інформація та макроекономічні показники.	Ті ж самі джерела даних, що і у фінансовому аналізі, однак з фокусом на діагностику проблемних зон.
Методичний інструментарій	Поєднання логічних (якісних) і математичних (кількісних) підходів.	Застосування як формалізованих, так і неформалізованих методів аналізу.
Види	Аналіз фінансових результатів, ліквідності, динаміки активів і пасивів, грошових потоків, інвестиційної діяльності.	Оцінювання кризових станів, ймовірності неплатоспроможності, наслідків управлінських рішень, проблемної та функціональної діагностики.
Функції	Оцінювання фінансового стану, виявлення причин відхилень, формування рішень для стабілізації фінансів.	Оцінка поточного становища, прогноз змін, контроль, планування фінансових результатів, підтримка управлінського процесу.
Результати	Опис реального стану підприємства з точки зору фінансів.	Формулювання висновків щодо стану об'єкта, з подальшою розробкою рішень для покращення фінансової ситуації.

Однією з ключових відмінностей між фінансовим аналізом та фінансовою діагностикою є те, що остання передбачає не просто оцінювання стану підприємства, а саме формулювання обґрунтованого "діагнозу" фінансової ситуації на основі спеціалізованого методичного інструментарію. Йдеться про

процес виявлення фінансових проблем, їх ідентифікацію та якісну характеристику. У той час як фінансовий аналіз охоплює ширший спектр завдань: він не обмежується виявленням відхилень чи дисфункцій, а включає системне дослідження фінансових процесів, взаємозв'язків та закономірностей, що формуються у межах фінансової діяльності підприємства.

Проте варто зазначити, що у зарубіжних наукових джерелах ці поняття нерідко використовуються як взаємозамінні. Зарубіжні дослідження з економічної діагностики [22; 23; 25; 26] розглядають фінансову діагностику як інтегральний компонент ширшої економічної оцінки, при цьому не наголошуючи на принципових розбіжностях між фінансовим аналізом і діагностикою, а подекуди ототожнюючи їх.

Щодо алгоритму здійснення діагностики фінансового стану підприємства, то він включає низку послідовних етапів, серед яких:

1. Формулювання цілей та конкретизація об'єкта дослідження.
2. Визначення індикаторів (кількісних та якісних), що відображають фінансовий стан, та встановлення критеріїв для їх інтерпретації.
3. Формування відповідної інформаційної бази, що включає фінансову, бухгалтерську та аналітичну звітність.
4. Застосування аналітичних методів, проведення економічних розрахунків, техніко-фінансових оцінок, у тому числі факторного аналізу.
5. Ідентифікація поточного стану підприємства, виявлення симптомів фінансової нестабільності та загальних тенденцій у його економічному розвитку.
6. Узагальнення результатів дослідження з метою формування обґрунтованих висновків та створення плану дій, спрямованого на подолання виявлених загроз.
7. Розроблення прогностичного сценарію розвитку підприємства та визначення послідовності управлінських рішень для забезпечення фінансової стабільності.

1.2 Методи та інструменти діагностики фінансового стану підприємства

Оцінювання фінансового стану підприємства за допомогою діагностики передбачає регулярний та багатосторонній аналіз його діяльності із застосуванням різнопланових підходів та методик.

Методи, що використовуються у фінансовій діагностиці, становлять собою сукупність науково обґрунтованих інструментів, призначених для комплексного дослідження фінансової ситуації суб'єкта господарювання. В економічній практиці класифікація таких методів здійснюється за кількома ознаками. Однією з основних є ступінь формалізації: у цьому контексті розрізняють формалізовані й неформалізовані методи.

Неформалізовані підходи базуються переважно на логічних міркуваннях, інтуїції, практичному досвіді та суб'єктивному експертному судженні. Ці методи не передбачають жорстких математичних моделей і формулювань, що робить їх гнучкими, але менш точними.

На відміну від них, формалізовані методи спираються на математично підтверджені взаємозв'язки між фінансовими показниками. Вони характеризуються високим рівнем об'єктивності та широко застосовуються у практичній діяльності підприємств.

Фінансову діагностику підприємства доцільно здійснювати у таких формах:

- у вигляді експрес-діагностики;
- у вигляді розширеного (поглибленого) аналізу.

Експрес-оцінювання має на меті швидкий перегляд ключових фінансових індикаторів та виявлення відхилень у їх динаміці. Це дозволяє зробити первинні висновки щодо необхідності більш глибокого аналізу.

Головні завдання експрес-діагностики включають:

1. Проведення термінової попередньої оцінки стану оборотності капіталу як на певну дату, так і в динаміці.

2. Визначення вектора змін фінансової стабільності підприємства.
3. Формулювання загального висновку щодо рівня фінансової надійності підприємства.

Поглиблена діагностика має на меті детальне дослідження фінансових процесів, їх структурних дисбалансів та динаміки змін. Вона охоплює:

- кількісну оцінку порушень у фазах кругообігу капіталу;
- аналіз причин фінансової нестабільності та змін їхнього впливу з часом.

Процес глибокої діагностики традиційно передбачає три ключові етапи:

1. Проведення базового аналізу фінансової звітності (форми 1-3), що включає оцінку прибутковості, рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, використання активів та структури капіталу.
2. Аналіз ймовірності банкрутства з метою виявлення ризиків неплатоспроможності та визначення підприємства як стабільного чи кризового.
3. Розрахунок інтегрального показника фінансового стану та його співставлення з аналогічними значеннями конкурентних підприємств галузі.

Для об'єктивного аналізу використовують систему фінансових коефіцієнтів, які дозволяють оцінити ліквідність, ділову активність, рентабельність і платоспроможність. Їх доцільність підтверджується міжнародною практикою.

У розвинутих країнах існують орієнтовні нормативи, зокрема: коефіцієнт автономії ($>0,7$), позикового капіталу ($>0,3$), співвідношення власних і позикових коштів ($<1,0$), абсолютної ліквідності ($>0,2-0,25$), покриття поточних зобов'язань ($>1,0$).

З огляду на різноманіття показників, рекомендовано доповнювати коефіцієнтний аналіз інтегральними оцінками на основі статистичних і рейтингових методик. Серед них: сума місць, бальна оцінка, середньозважена арифметична, метод відстаней тощо. Їх застосування дозволяє розрахувати загальну рейтингову позицію підприємства на основі зіставлення з умовно-еталонною моделлю.

Комплексна рейтингова оцінка може бути побудована за бухгалтерським або експертним підходом, або їх комбінацією. У такому випадку джерелами є публічна звітність і думки кваліфікованих фахівців.

Значний досвід у прогнозуванні фінансової стійкості накопичено у країнах Європи. Так, британські аудиторські органи запропонували систему показників для попередження ймовірного банкрутства, поділивши їх на два блоки: ті, що свідчать про потенційні ризики, та ті, що вказують на вже критичний стан. До першої групи належать: прорахунки в інвестиційній політиці, неефективна структура замовлень, падіння ліквідності. Друга група охоплює: втрату ключових контрагентів, звільнення провідних менеджерів, залежність від одного проекту.

У світлі останніх наукових досліджень, діагностика фінансового стану підприємства зазнає значних трансформацій, зокрема через впровадження сучасних технологій та адаптацію до умов невизначеності. Так, зокрема, можна виділити такі основні тенденції у цій сфері, які пов'язані із сучасними технологіями.

Інтеграція штучного інтелекту та великих мовних моделей. Дослідження, проведене у 2024 році, демонструє, що великі мовні моделі, такі як GPT-4, можуть ефективно аналізувати фінансові звіти підприємств, передбачаючи зміни в прибутковості з точністю, що перевищує прогнози професійних аналітиків. Це відкриває нові можливості для автоматизації процесів фінансової діагностики та прийняття управлінських рішень. [arXiv](#)

Застосування графових нейронних мереж у кредитному скорингу. Інше дослідження 2024 року представило модель Graph Dimension Attention Network (GDAN), яка використовує графові нейронні мережі для оцінки кредитного ризику підприємств. Цей підхід дозволяє враховувати складні взаємозв'язки між фінансовими показниками, що підвищує точність прогнозування фінансової стійкості підприємств. [arXiv](#)

Комплексна діагностика в умовах невизначеності. У сучасних умовах економічної нестабільності, дослідники наголошують на необхідності

комплексного підходу до діагностики фінансового стану, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори ризику. Зокрема, рекомендується використовувати багатофакторні моделі, що включають аналіз фінансових коефіцієнтів, оцінку ринкових умов та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. ekhsuir.kspu.edu

Розробка інтегральних показників фінансового стану. Науковці також працюють над створенням інтегральних показників, які б узагальнювали інформацію про фінансовий стан підприємства. Такі показники дозволяють швидко оцінити загальний рівень фінансової стійкості та виявити потенційні загрози для стабільності підприємства. ztu.edu.ua

Схема діагностичного процесу фінансового стану підприємства має таку послідовність:

1. Визначення мети та предмету діагностики
2. Вибір якісних та кількісних показників для діагностування
3. Формування інформаційної бази дослідження
4. Проведення аналітичних, техніко-економічних та математичних розрахунків
5. Виявлення стану досліджуваного процесу та симптомів кризових явищ
6. Узагальнення результатів діагностування та підготовка антикризової програми
7. Розроблення прогнозу розвитку об'єкта та послідовності управлінських рішень для його реалізації

Ця схема забезпечує систематичний підхід до оцінки фінансового стану підприємства, дозволяючи вчасно виявляти проблемні зони та розробляти ефективні стратегії для їх подолання.

Таким чином, сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість інтеграції новітніх технологій та комплексного підходу у процес діагностики фінансового стану підприємств, що сприяє підвищенню їх стійкості та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Узагальнюючи, варто наголосити: ефективна система діагностики фінансового стану передбачає використання поєднання кількісних індикаторів і якісних оцінок, враховуючи специфіку галузі, структуру підприємства, його стадію розвитку та ринкові умови.

1.3 Підходи до формування та реалізації фінансового управління підприємством

В межах сучасної економічної науки не існує єдиної концепції щодо управління фінансовим станом підприємства. Наукові підходи до цієї тематики умовно поділяють на два основні напрями, що визначаються сутністю запропонованих рішень:

1. удосконалення системи управління підприємством загалом, включаючи управління його фінансовим станом;
2. розвиток методів та інструментів управління фінансами.

До першої групи належать дослідження таких учених, як Д.В. Ванькович, В.В. Гончаров, В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелін та інші. У другій групі зосереджено праці, присвячені вдосконаленню фінансових інструментів, серед яких можна виокремити кілька підходів:

- оптимізація процесу фінансового планування;
- проведення комплексної діагностики фінансового стану;
- удосконалення методологічної бази оцінки фінансової стійкості;
- розробка ефективної системи фінансового моніторингу на підприємстві.

Поняття управління фінансовим станом доцільно розглядати як механізм реалізації фінансової політики, який охоплює методи впливу на фінансові процеси та використання ресурсів, а також систему управлінських структур та інституцій.

Цей процес базується на об'єктивних та суб'єктивних економічних законах, знаннях закономірностей розподілу створеного продукту та доходу, що є основою для обґрунтованих управлінських рішень.

Головною метою управління фінансовим станом є забезпечення належного рівня фінансових ресурсів і досягнення високої ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Серед ключових завдань управління виділяють:

1. ідентифікацію поточного фінансового стану;
2. аналіз динамічних змін фінансових показників;
3. визначення факторів, що впливають на фінансову стабільність;
4. прогнозування основних тенденцій фінансового розвитку.

Огляд наукових джерел свідчить про те, що практичне втілення концепцій управління фінансовим станом реалізується через формування та реалізацію фінансової політики.

Управління фінансами в контексті досягнення стратегічних цілей підприємства здійснюється за допомогою комплексу методів: прогнозування, планування, регулювання і контролю.

Типова послідовність прийняття управлінського рішення з фінансових питань включає:

- збір і підготовку вихідної інформації;
- її аналітичну обробку;
- розрахунок змін у звітних показниках;
- визначення ключових фінансових коефіцієнтів;
- їх співставлення з нормативними межами;
- аналіз змін динаміки показників;
- підготовку висновків щодо фінансової ситуації підприємства.

Процес управління фінансовим станом охоплює як статичний, так і динамічний аналіз на основі різноманітних методик та аналітичних прийомів.

Основні принципи, які мають бути враховані:

- інтеграція із загальною системою управління;

- орієнтація на стратегічні цілі;
- системний підхід;
- адаптивність до зовнішніх змін;
- комплексність впливу;
- координованість управлінських дій;
- розгляд альтернативних сценаріїв;
- досягнення ефективності управлінських дій;
- інноваційна спрямованість;
- урахування ризиків.

Зокрема, принцип інтегрованості передбачає, що кожне управлінське рішення в тій чи іншій мірі впливає на фінансову стійкість підприємства. Стратегічна спрямованість означає узгодженість дій усіх підрозділів з довгостроковими цілями. Системність полягає в структурному аналізі елементів фінансової системи підприємства та їх взаємозв'язку.

Принцип гнучкості вимагає реагування на непередбачувані обставини, а комплексність – взаємопов'язаність усіх управлінських рішень. Координація означає узгодженість дій усіх структур. Альтернативність передбачає підготовку кількох варіантів рішень. Ефективність управління визначається співвідношенням результатів і витрат. Інноваційність передбачає впровадження нових технологій. Урахування ризиків забезпечує фінансову безпеку.

Управління фінансовим станом реалізується через ефективний розподіл ресурсів з урахуванням мінімізації ризиків.

Цей процес необхідно здійснювати на трьох рівнях: тактичному (оперативному), інноваційному та стратегічному.

Тактичний рівень орієнтований на підтримку безперервності виробництва та обороту капіталу. Тут аналізується динаміка фінансових показників, коригуються чинники дестабілізації.

На інноваційному рівні управління фокусується на гармонізації внутрішніх процесів. Ефективність визначається за динамікою платоспроможності та ділової активності.

На стратегічному рівні ключовими об'єктами управління є конкурентоспроможність та ринкова вартість підприємства. Оцінюється рентабельність, проводиться моніторинг внутрішніх і зовнішніх умов функціонування.

Загалом, управління фінансовим станом – це багаторівневий і багатофакторний процес, який поєднує теоретичні основи фінансового менеджменту з практичними інструментами адаптації до сучасного економічного середовища.

На основі проведеного теоретичного аналізу можна сформулювати такі висновки:

Діагностика фінансового стану підприємства є багатокомпонентною аналітичною процедурою, що спрямована на виявлення критичних точок у фінансово-господарській діяльності підприємства. Її результатом є формування обґрунтованих пропозицій щодо оперативного реагування на виявлені проблеми. Важливість діагностики полягає у її здатності забезпечити підприємство необхідною інформаційно-аналітичною основою для розробки ефективної фінансової політики та прийняття управлінських рішень.

Фінансова діагностика виконує функцію своєрідного інструменту випереджального управління, завдяки чому можливо не лише констатувати наявність проблем, а й своєчасно прогнозувати розвиток негативних тенденцій. Володіння теоретичними знаннями щодо методів, функцій та типів діагностики дозволяє точно ідентифікувати як причини погіршення фінансових результатів, так і джерела позитивних змін. Опанування практичних навичок діагностики забезпечує підприємству сталий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Своєчасно проведена діагностика дає змогу не лише встановити реальний фінансовий стан підприємства, а й з'ясувати чинники, що гальмують його розвиток. Отримані аналітичні дані стають основою для прогнозування

альтернативних сценаріїв діяльності. Враховуючи сучасні умови конкурентного середовища, доцільно впроваджувати системний підхід до побудови показників діагностики забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами.

Комплексна діагностика повинна включати не лише розрахунок традиційних фінансових коефіцієнтів, але й виявлення причин їх змін з урахуванням стадії життєвого циклу підприємства. Особливу цінність становить інтегральна оцінка, яка розглядає фінансовий стан як взаємодію виробничих і фінансових факторів, формуючи тим самим основу для розробки ефективних управлінських рішень.

Система управління фінансовим станом базується на принципах і методах, які забезпечують обґрунтований розподіл фінансових ресурсів, оптимізацію активів та стабільне функціонування підприємства. Метою є забезпечення фінансової стабільності та безпеки, що є підґрунтям для довгострокового зростання прибутку, вартості капіталу та підвищення ринкової вартості підприємства.

Фінансове управління, як ключова підсистема загальної системи управління підприємством, особливо актуалізується в умовах ринкової економіки. Воно являє собою професійну діяльність, спрямовану на ефективне використання фінансових ресурсів та координацію фінансово-господарських процесів. Саме ця діяльність забезпечує інтегроване управління ресурсним потенціалом з урахуванням ризиків і потреб розвитку.

Таким чином, управління фінансовим станом підприємства має системний і стратегічний характер, охоплює оперативні, інноваційні та довгострокові завдання, і є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку, конкурентоспроможності та фінансової стабільності суб'єкта господарювання.

2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «БОНУС У»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Бонус У»

ТОВ «Бонус У» розташоване за адресою: Вінницька обл., смт.Літин, Сосонське шосе, б.28. Основні види діяльності підприємства:

10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

10.72 виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання

10.73 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.

10.91 Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

52.10 Складське господарство

Підприємство випускає продукцію під торговою маркою: «Хлібна гільдія» (рис.2.1).

У складі підприємства сучасний хлібозавод разом із млиновим комплексом, що виробляє продукцію під брендом «Хлібна Гільдія» з 2011 року. Основним інгредієнтом для виготовлення хлібобулочної продукції є борошно власного помелу. Млин підприємства забезпечує широкий вибір борошна: від пшеничного вищого та першого ґатунків до житнього обдирного та борошна грубого помелу, виготовленого за жорновою технологією. Високу якість продукції гарантує безперервний технологічний контроль у лабораторії, що працює цілодобово.



Рис.2.1 – Головна сторінка сайту ТМ «Хлібна гільдія»

Ключовою ідеєю при розробці технологічного процесу було створення натурального, традиційного продукту високої якості. Підприємство принципово не використовує штучних добавок, натомість дотримується перевірених поколіннями рецептів, поєднуючи їх із новітніми технологічними рішеннями.

У виробництві білого хліба та здоби застосовується розчинна технологія, тоді як житній хліб виготовляється без дріжджів — на заквасках. Цикл виробництва білого хліба триває близько 9 годин, а житнього — до 12 годин. У відповідь на запити споживачів, що ведуть здоровий спосіб життя, підприємство пропонує лінійку зернових хлібів із додаванням гречки, кукурудзи, висівків, солоду, коріандру, насіння льону та борошна з цільного зерна.

Вся здобна продукція виготовляється вручну. Її унікальний смак та естетика здобули визнання не лише в Україні, а й за кордоном — у Польщі, Німеччині, Франції, Ізраїлі, США, Грузії та інших країнах.

Маючи власний автопарк, підприємство забезпечує оперативні й гнучкі логістичні рішення для доставки своєї продукції в торгові точки. Наш хліб високо цінується споживачами в багатьох районах Вінницької та Хмельницької областей, зокрема у місті Вінниця.

На даний момент підприємство має широку мережу власних фірмових магазинів за такими адресами:

1. Літинський р-н, с. Селище. вул. Центральна, 24
2. Літинський р-н, с. Дашківці. вул. Центральна, 3
3. Літинський р-н, с. Уладівка. вул. Миру, 34
4. Літинський р-н, смт. Літин. вул. Пирогова, 23
5. Літинський р-н, смт. Літин. вул. Б. Хмельницького, 17
6. Літинський р-н, смт. Літин. вул. Соборна, 3
7. Літинський р-н, смт. Літин. вул. Сосонське шосе б/н
8. Літинський р-н, с. Багринівці. вул. Центральна, 2
9. Літинський р-н, с. Городище, вул. Подільська, 69
10. м. Вінниця, вул. М. Ващука, 15
11. м. Вінниця, вул. Київська, 112а
12. м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 107
13. м. Гнівань, вул. Соборна, 56
14. м. Жмеринка, вул. Київська, 18
15. м. Жмеринка, вул. Івана Франка, 2
16. Барський р-н, смт. Копайгород, вул. Леніна б/н
17. смт. Сутиски, вул. Гагаріна, 6

Для кращого усвідомлення місця підприємства на ринку необхідно дослідити його становище за допомогою SWOT-аналізу (табл..2.1, 2.2).

Таблиця 2.1 – Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Продукція, її якість та конкурентоспроможність	1. Високі органолептичні характеристики виробів. 2. Натуральний склад продукції.	1. Швидке черствіння продукції. 2. Подовжений цикл виготовлення через тривалий процес бродіння. 3. Збільшені витрати електроенергії.
Нарізка продукції	Зручність для споживача.	1. Підвищення собівартості. 2. Додаткові енергозатрати. 3. Необхідність у додатковому обладнанні та персоналі.
Асортимент	1. Висока якість та привабливий смак. 2. Розмаїття виробів. 3. Унікальні позиції.	1. Короткий термін зберігання. 2. Обмежений потенціал для розширення ринку.
Унікальні позиції	Продукція без аналогів на ринку.	Низькі обсяги виробництва.
Продукти для здорового харчування	Орієнтація на сучасні тенденції здорового способу життя.	1. Короткий термін реалізації. 2. Складнощі з розширенням збуту.
Індивідуальна упаковка	Підвищення зручності транспортування та зберігання.	Займає більше місця у транспорті.
Напівфабрикати	Зручність для кінцевого споживача.	1. Невеликий термін реалізації. 2. Вузькі ринкові можливості.
Індивідуальні вироби на замовлення	Унікальність і персоналізований підхід.	Малий обсяг замовлень.
Виробнича система	1. Власні розробки продукції. 2. Висока потужність виробництва. 3. Сучасне обладнання. 4. Надійна система контролю якості. 5. Гнучкість у виробничих процесах. 6. Стабільне постачання. 7. Налагоджені відносини з постачальниками.	1. Недостатнє завантаження потужностей. 2. Значні витрати на обслуговування устаткування. 3. Висока потреба у кваліфікованому персоналі та контролі. 4. Обмежений рівень інноваційності та креативності управлінського складу.
Управлінська структура	1. Сильна технологічна база. 2. Ефективний постачальницький відділ. 3. Високий рівень професійності персоналу. 4. Чіткий розподіл обов'язків.	1. Низький рівень автоматизації. 2. Пасивність у сфері продажу. 3. Слабкий маркетинг та відсутність брендингу. 4. Бюрократичність у процесах. 5. Обмежена гнучкість.
Персонал	1. Стабільність кадрів. 2. Висока кваліфікація технологів. 3. Збалансований віковий склад.	Недостатня увага до підвищення кваліфікації.

Продовження табл.2.1

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг і збут	1. Дієві існуючі канали збуту.	1. Слабкий розвиток маркетингу. 2. Низький рівень цифрової реклами. 3. Відсутність сегментації реклами.
Репутація	Визнання підприємства як надійного партнера та соціально відповідального виробника.	Підвищений контроль з боку місцевих органів.

Результати аналізу зовнішнього (макро- і мікро-) та внутрішнього середовищ підприємства зведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства

Можливості	Сильні сторони
- Збільшення показників прибутковості та рентабельності діяльності. - Удосконалення продуктового портфеля шляхом впровадження нових товарних позицій. - Освоєння нових ринкових ніш через відкриття власних точок продажу (кіоски), співпрацю з супермаркетами, спеціалізованими магазинами, бюджетними установами та кав'ярнями. - Випуск продукції, орієнтованої на інноваційного споживача, який цінує новизну та унікальність. - Створення нових форматів упаковки — індивідуальної (наприклад, із вологими серветками) та родинної, з розрахунком на різні цільові аудиторії. - Зменшення витрат на виробництво завдяки раціоналізації використання ресурсів. - Зменшення вартості закупівлі сировини за рахунок оптових поставок. - Географічне розширення присутності бізнесу шляхом впровадження франчайзингу в інших областях України. - Використання фірмового транспорту для доставки продукції з метою підвищення впізнаваності бренду та зручності логістики.	- Встановлені надійні та стабільні відносини з постачальниками. - Різноманітний асортимент продукції та конкурентні ціни. - Високий рівень довіри споживачів до діяльності підприємства. - Чітко налагоджена система контролю якості, що забезпечує відповідність продукції державним стандартам і технічним умовам. - Наявність ефективно функціонуючого відділу матеріально-технічного забезпечення, що гарантує стабільні поставки сировини. - Існує резерв виробничих потужностей, що може бути використаний для розширення виробництва. - Виробничий процес забезпечений сучасним технічним обладнанням. - Продукція підприємства має відмінні смакові якості та вигідно вирізняється на ринку. - У штаті працює досвідчений і професійно підготовлений персонал.

Загрози	Слабкі сторони
Посилення інфляційних процесів, що негативно впливають на загальний економічний клімат і витрати підприємства. Зменшення платоспроможного попиту серед споживачів, що обмежує можливості реалізації продукції. Зростання рівня конкуренції з боку чинних гравців ринку. Імовірність виходу на ринок нових конкурентів зі схожим асортиментом. Підвищення закупівельних цін на сировину через зміну цінової політики постачальників. Зростаючі очікування споживачів щодо якості продукції, рівня обслуговування та сучасного дизайну упаковки.	Високий рівень залежності підприємства від зовнішніх постачальників сировини та матеріалів. Часта зміна працівників на посадах, що не потребують високої кваліфікації. Значні витрати на технічне обслуговування обладнання, необхідність регулярного ремонту та перевірки його технічного стану. Використання лише натуральної сировини у виробництві збільшує тривалість технологічного процесу. Недостатній рівень залученості працівників до досягнення фінансових результатів підприємства. Неефективні механізми стимулювання праці, що не враховують результативність роботи. Обмежена мотивація персоналу до підвищення продуктивності праці та ініціативності.

Виробнича діяльність орієнтована на випуск таких груп продовольчих товарів: хлібобулочні вироби; сухарні вироби; кондитерські вироби.

Особливістю розвитку хлібопекарного виробництва є загибель малих мініпекарень і створення монополій по виробництву хлібобулочних виробів. Протягом звітної періоду і на сьогоднішній день серйозну конкуренцію складає завоз хліба з Козятина, Вінниці і Києва. Захистити свою діяльність підприємство може лише високою якістю продукції, високими технічними можливостями та надійністю техніки яку випускає.

Підприємство має у своєму складі власний млин, що дає змогу забезпечувати стабільне та автономне постачання основної сировини — борошна. Це дозволяє значно зменшити залежність від зовнішніх постачальників, оптимізувати виробничі витрати та забезпечити постійну якість продукції. Такий підхід формує конкурентну перевагу та підвищує рівень технологічної незалежності підприємства.

Водночас, попри наявність внутрішніх ресурсів, підприємство все ще зазнає впливу коливань вартості енергоносіїв, зокрема газу та електроенергії, які суттєво впливають на собівартість продукції. Окремі складнощі також

виникають у питаннях довгострокового прогнозування цін на допоміжні матеріали та комунальні послуги.

З урахуванням результатів проведеного SWOT-аналізу формуються стратегічні напрями діяльності підприємства, що передбачають ефективне використання наявних внутрішніх ресурсів та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Основні стратегії поділяються на чотири типи:

Стратегія «Максі-Максі» – використання сильних сторін підприємства, зокрема власної сировинної бази (млина), сучасного обладнання та високої якості продукції для активного розширення ринку збуту, освоєння нових каналів дистрибуції (власні точки продажу, кав'ярні, спеціалізовані магазини), впровадження інновацій в упаковку та продукцію.

Стратегія «Максі-Міні» – використання внутрішніх можливостей (власне борошно, контроль якості, кваліфікований персонал) для мінімізації впливу зовнішніх загроз, таких як інфляція, зростання тарифів на енергоресурси, конкуренція з боку інших виробників, підвищення вимог до якості обслуговування.

Стратегія «Міні-Максі» – усунення внутрішніх слабких сторін (застаріла система мотивації, нестабільність кадрів на допоміжних позиціях) через реалізацію зовнішніх можливостей, таких як зростання попиту на екологічну та натуральну продукцію, розвиток партнерських програм, розширення через франшизу.

Стратегія «Міні-Міні» – мінімізація наявних внутрішніх недоліків підприємства та уникнення зовнішніх ризиків шляхом підвищення енергоефективності, автоматизації виробничих процесів, модернізації оплати праці, зниження витрат через ефективне управління ресурсами.

Після формування загального стратегічного курсу підприємства необхідно розробити відповідні функціональні стратегії для реалізації обраних напрямів.

Дані представимо у формі табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Комплекс функціональних стратегій розвитку ТОВ «Бонус У»

Функціональний напрямок	Функціональна стратегія
Виробництво	Оптимізація технологічного процесу на основі власної сировини та модернізації обладнання з метою зниження енерговитрат і покращення якості продукції.
Маркетинг	Посилення маркетингової активності через впровадження цифрових каналів комунікації, розвиток бренду та розширення мережі збуту, включаючи партнерські програми.
Фінанси	Підвищення прибутковості підприємства шляхом контролю витрат, ефективного управління активами та зменшення ризиків неплатежів.
Кадровий потенціал	Мотивація персоналу через впровадження прозорої системи оплати праці, навчання та кар'єрного розвитку, а також зменшення плинності кадрів.
Корпоративна культура	Формування адаптивного організаційного середовища, орієнтованого на підтримку інновацій та зміцнення командної взаємодії.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна визначити ключові напрями розвитку ТОВ «Бонус У», які ґрунтуються на використанні власного ресурсного потенціалу, оптимізації операційної діяльності та адаптації до ринкових умов. Запропоновані функціональні стратегії відповідають сучасним викликам та дають змогу не лише уникнути ризиків, а й реалізувати конкурентні переваги. З огляду на реалістичність та досяжність запланованих заходів, підприємство має стабільні перспективи для сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

2.2 Стан та основні тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні

Згідно з офіційними статистичними джерелами, у 2021 році середнє добове споживання хліба на одну особу в Україні становило 250 грамів, що на 20 грамів менше встановленої норми у 270 грамів. Загалом середньорічне споживання хлібобулочних виробів на душу населення сягало 92,7 кг.

Водночас, за даними Всеукраїнської асоціації пекарів, у 2022 році цей показник знизився до орієнтовно 200 грамів на добу на одну особу. Така динаміка свідчить про сталу тенденцію скорочення споживання традиційних видів хліба та одночасне зростання інтересу до спеціалізованої продукції – зокрема, виробів без глютену, хліба з високим вмістом клітковини, цільнозернових та функціональних хлібобулочних виробів.

Для дослідження рівня цифрової трансформації у хлібопекарській галузі в 2024 році було проведено опитування серед 10 малих та середніх підприємств. Результати опитування, наведені у таблиці 2, засвідчили низький рівень впровадження цифрових рішень: лише 20% опитаних підприємств використовують автоматизовані виробничі системи, 15% застосовують CRM-рішення для управління взаєминами з клієнтами, а 10% впровадили хмарні сервіси. До основних бар'єрів на шляху цифровізації респонденти віднесли обмеженість фінансових ресурсів (60%), нестачу кваліфікованих кадрів (25%) та недостатньо розвинену технічну інфраструктуру (15%).

Серед ключових чинників, що обумовлюють зниження рівня споживання хлібобулочних виробів в Україні, варто виокремити:

1. трансформацію харчових уподобань населення, включно з переходом до дієт із низьким вмістом глютену та вуглеводів;
2. зростання вартості сировинних компонентів (борошна, дріжджів, рослинної олії);
3. зростання конкуренції з боку альтернативної продукції – як домашнього приготування, так і імпортного виробництва;
4. скорочення чисельності населення, зокрема внаслідок повномасштабної війни та масової міграції за кордон.

Глобалізаційні процеси, попри свою позитивну роль у розширенні ринків збуту для українських виробників, водночас висувають нові виклики. Серед них – необхідність адаптації до міжнародних норм якості та безпеки харчових продуктів, інтенсифікація конкуренції з імпортною продукцією, а також оптимізація логістичних процесів із метою зниження витрат на

транспортування і зберігання продукції. Крім того, висока собівартість виробництва, обумовлена здорожчанням енергоносіїв і сировини, значно ускладнює процес виходу на зовнішні ринки. Успішна інтеграція до міжнародного економічного простору вимагає модернізації виробничих потужностей і проходження сертифікації відповідно до європейських стандартів.

Таким чином, рівень цифровізації підприємств хлібопекарської галузі України на сьогодні залишається недостатнім. Основними причинами цього є високі витрати на впровадження технологічних рішень, обмеженість кадрового потенціалу у сфері автоматизації та відсутність адаптованої регуляторної бази, що б враховувала актуальні вимоги цифрового середовища.

Додатково слід звернути увагу на ще один фактор – зниження офіційних показників виробництва. Це може бути частково обумовлено переходом деяких виробників до неформального (тіньового) сектору економіки, а також неточностями у визначенні реальної чисельності населення. У 2022 році, за експертними оцінками, чисельність споживачів зменшилася орієнтовно на 20%. У 2024 році внутрішнє споживання пшениці в Україні скоротилося з 8 млн тонн до трохи більше ніж 6 млн тонн. Це, зокрема, зумовлено не лише демографічними змінами, а й трансформацією культури споживання, у тому числі зменшенням споживання хлібобулочних виробів.

Аналіз структурних змін у виробництві хліба за останні п'ять років підтверджує тенденцію до зменшення виробництва традиційного хліба та пошуку підприємствами нових ніш у сегменті інноваційної хлібопекарської продукції.

Впродовж трьох років повномасштабної війни в Україні борошномельна галузь зазнала відчутного спаду. На основі орієнтовної чисельності населення та показників середньорічного споживання борошна на душу населення (близько 75 кг на рік, за аналогією з даними європейських країн), річний обсяг виробництва борошна у 2023 та 2024 роках оцінюється на рівні 2,34 млн тонн.

Це на 27% менше порівняно з показником 2020 року, який можна вважати реперною точкою до початку повномасштабної агресії.

Найбільші підприємства-виробники борошна, що наведені у таблиці нижче, надали достовірні дані, переважно завдяки членству у професійній спілці «Борошномели України». Винятком є ТОВ ДМК «Дніпромлин» і ТОВ «Хмельницьк-Млин», які утримались від розголошення виробничих показників. Лідруючі позиції в галузі вже не перший рік утримує Вінницький комбінат хлібопродуктів №2.

Таблиця 2.4 – Найпотужніші виробники борошна в Україні

№ п/п	Назва підприємства	Вироблено борошна в Україні за рік, тис. тонн			
		2021	2022	2023	2024
1	ТОВ "ВІННИЦЬКИЙ КХП № 2"	125 729	120 219	113 843	112 202
2	ТОВ "СТОЛИЧНИЙ МЛИН"	74 847	93 223	102 562	98 722
3	ТОВ ВКФ "РОМА"	71 857	59 711	51 112	47 129
4	ТОВ «ТК «НОВАТОР»	49 941	47 655	49 671	44 495
5	ПАТ "РІВНЕ-БОРОШНО"	39 592	40 824	39 168	31 845
6	ТОВ "ТД ЗЕРНАРІ"	30 652	31 053	27 456	27 366
7	ТОВ «ДИКАНЬКА МЛИН»	20 337	19 402	19 274	20 416
8	ТОВ "ЕЛЬДОРАДО"	24 482	24 332	21 392	20 324
9	HD-group "ЗАПОРІЖЖЯМЛИН"	29 074	25 452	24 988	20 257
10	HD-group "Новоукраїнський КХП"	26 503	22 318	25 473	21 854
	РАЗОМ, тис. тонн	502 014	484 189	474 553	444 615

Одним із найсуттєвіших викликів залишається експортна активність. У 2024 році зафіксовано вкрай низькі обсяги експорту борошна – лише 71,7 тис. тонн, що на 48% менше, ніж у 2023 році. Основною причиною зниження обсягів експорту залишається ускладнена логістика та висока собівартість транспортування продукції. Відсутність доступу до портів для повноцінного експорту обмежує можливість українських виробників конкурувати на міжнародному ринку.



Рисунок 2.1 – Виробництво борошна (розрахункове) в Україні, млн.тонн*

Разом з тим, ситуація з експортом висівок виглядає дещо стабільнішою. Незважаючи на значні труднощі, галузі вдалося уникнути зупинки виробництва завдяки збереженню попиту на побічну продукцію. За результатами 2024 року обсяг експорту висівок становив 337,6 тис. тонн, що практично не відрізняється від результату попереднього року (340,2 тис. тонн) (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Експорт висівок з України, тис.тонн*

У 2024 році основними імпортерами українського борошна стали країни Європейського Союзу – загалом 24 держави, на які припало 96,7% загального обсягу експорту. Молдова посіла друге місце серед країн-імпортерів, проте її частка відносно загального експорту зросла з традиційних 5% до майже 30%. Постачання також здійснювались до Ізраїлю та Палестини, які в сукупності забезпечили понад чверть загального обсягу експорту борошна. Всього у 2024 році українське борошно було експортовано до 27 країн. Решта 34 країни-імпортери отримали лише 3,3% загального обсягу, або приблизно 2,4 тис. тонн продукції.

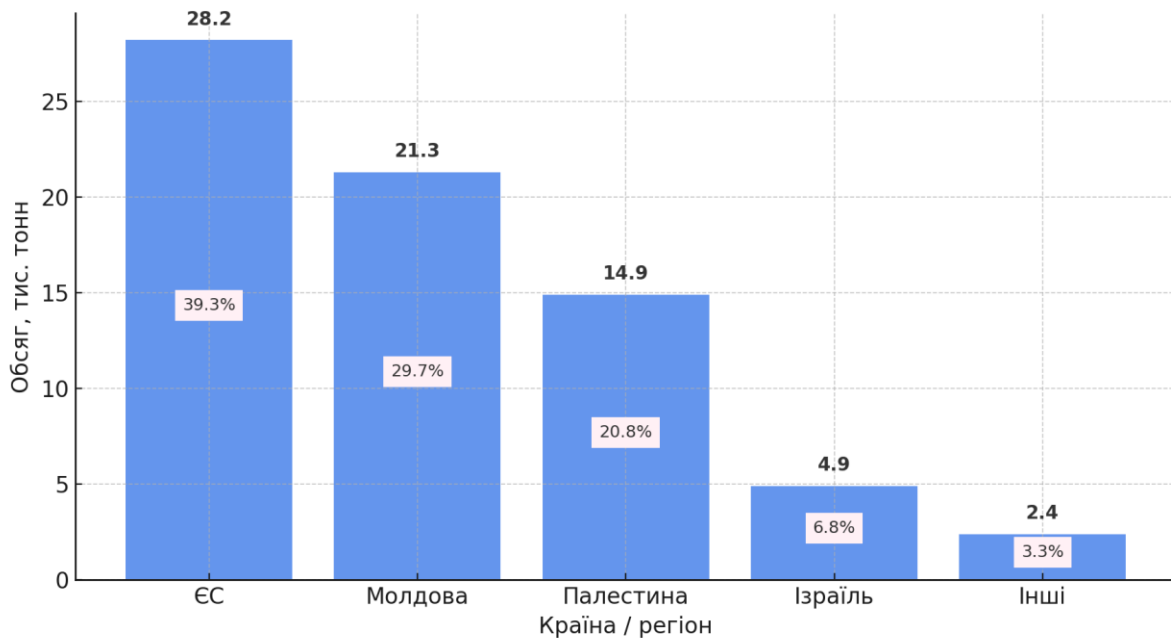


Рисунок 2.3 – Найбільші споживачі українського борошна в 2024 р., тис.т./%

Щодо географічного розподілу експорту висівок, то основним ринком збуту залишається Туреччина, яка традиційно закуповує від 65% до 85% цієї продукції (рис.2.4). У 2024 році на цю країну припало близько двох третин загального обсягу експорту висівок. Окрім цього, приблизно 20% продукції було експортовано до країн Європейського Союзу, а ще понад 14% – на ринки

Близького Сходу (Ізраїль, Ірак, Марокко). Загалом відвантаження здійснювалися до 27 країн.

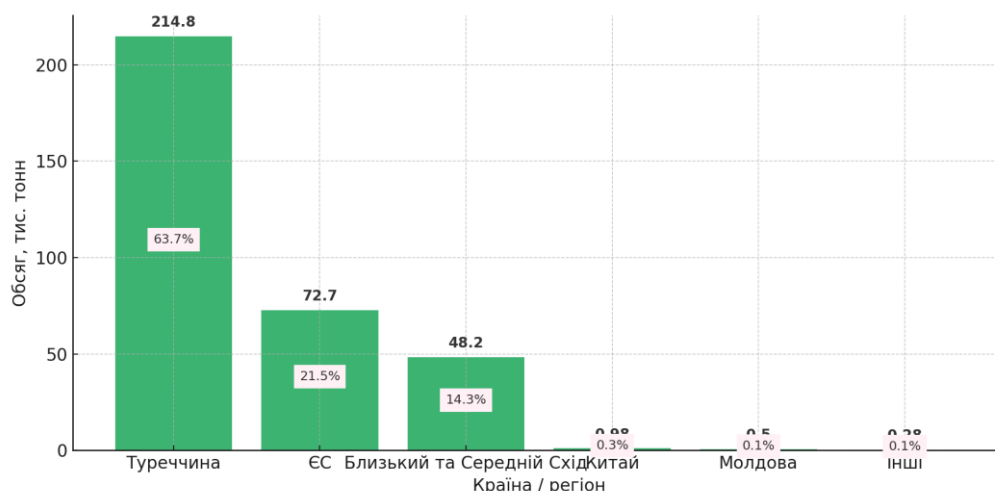


Рисунок 2.4 – Найбільші споживачі українських висівків в 2024 р., тис.т./%

Вінницький комбінат хлібопродуктів №2 залишається лідером не лише у виробництві, але й в експорті як борошна, так і висівків. Також активну експортну діяльність ведуть ТОВ «Дніпромлин» і ТОВ «Хмельницьк-Млин», однак через відсутність офіційно оприлюднених виробничих показників вони не враховані у загальному рейтингу найбільших виробників.

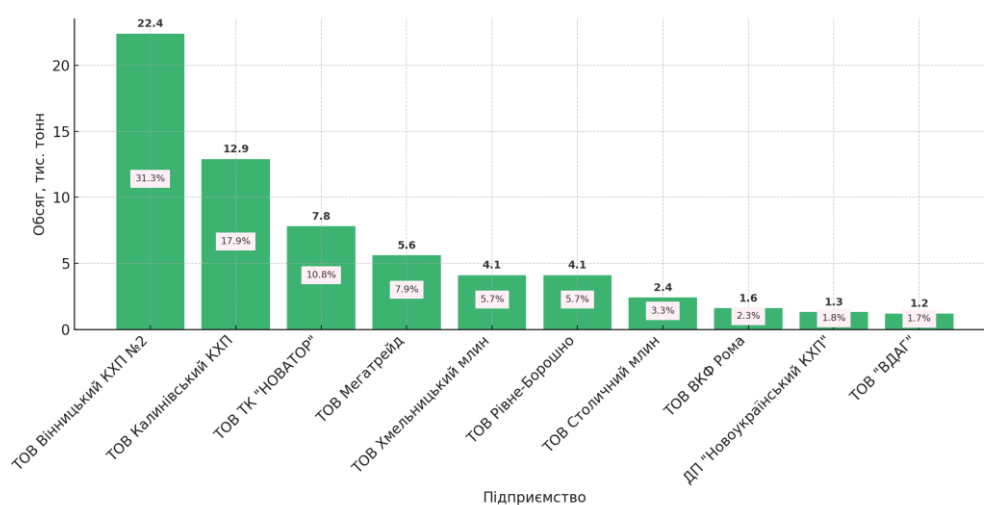


Рисунок 2.4 – Найбільші експортери борошна з України, тис.т./% до загального обсягу експорту

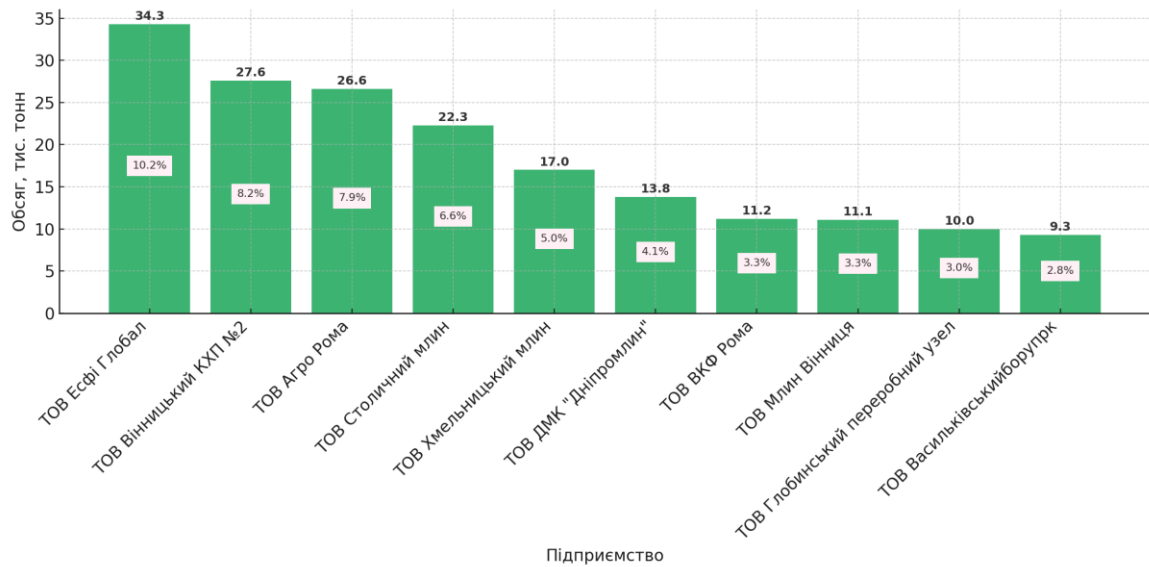


Рисунок 2.5 – Найбільші експортери висівків з України, тис.т./% до загального обсягу експорту

Водночас на світовому ринку спостерігаються цікаві тенденції. Упродовж останніх двох років, попри прагнення країн збільшити обсяги внутрішньої переробки, обсяги міжнародної торгівлі борошном демонстрували зростання. Проте за прогнозами на 2024/2025 маркетинговий рік, обсяг світового експорту зменшиться до 11,9 млн тонн, що на 7% нижче за показник попереднього періоду.

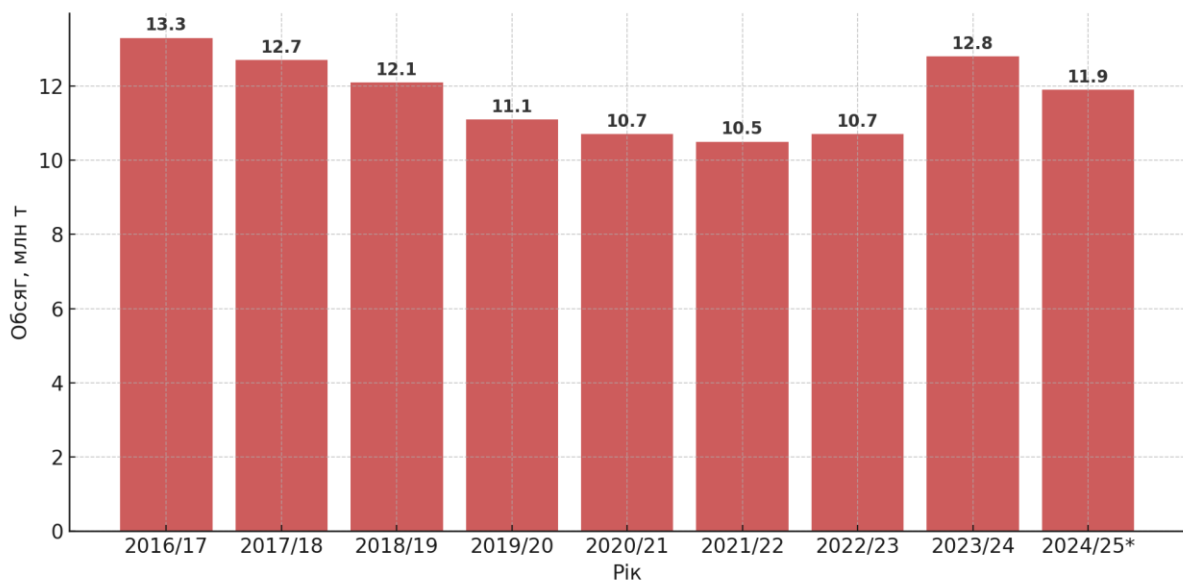


Рисунок 2.6 – Динаміка обсягів світового експорту борошна, млн.т.

У підсумку, борономельна галузь України функціонує в умовах значного тиску зовнішніх чинників, зокрема – ускладненої логістики, скорочення ринків збуту та обмежених можливостей експансії на нові ринки. Утім, стабільність внутрішнього виробництва та збереження експорту висівок свідчить про здатність галузі до адаптації й пошуку нових рішень в умовах воєнного часу.

Загалом, хлібопекарська галузь України є стратегічно важливою складовою агропромислового комплексу, забезпечуючи населення базовими продуктами харчування. Протягом останніх років галузь зазнала значних змін під впливом економічних, соціальних та політичних факторів.

За даними Державної служби статистики України, обсяги виробництва хліба та хлібобулочних виробів демонструють тенденцію до зниження. Так, у 2017 році було вироблено 1160 тис. тонн продукції, тоді як у 2021 році цей показник зменшився до 776 тис. тонн, що становить зниження на 33,1% . У 2022 році виробництво знизилося ще на 22% порівняно з попереднім роком

У 2023 році спостерігалось незначне відновлення виробництва, зокрема, зростання на 2,74% порівняно з 2022 роком, що пов'язано з відновленням роботи деяких підприємств після тимчасового закриття .pro-consulting.ua

Структура виробництва хлібобулочних виробів в Україні залишається відносно стабільною. Найбільшу частку займає хліб пшеничний — близько 41%, хліб житньо-пшеничний — 30,5%, булочні вироби — 26,6% . Проте спостерігається тенденція до зростання частки булочних виробів, що може свідчити про зміну споживчих уподобань

Споживання хліба в Україні також демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2017 році середнє споживання на одну особу становило 27,1 кг на рік, то у 2021 році цей показник зменшився до 18,6 кг . Це може бути пов'язано з демографічними змінами, зміною харчових звичок населення та популяризацією здорового способу життя.

Ціни на хлібобулочні вироби в Україні зростають. У 2023 році ціни на хліб зросли на 15% порівняно з попереднім роком . Це зростання пов'язане з

інфляційними процесами, підвищенням цін на сировину, енергоносії та логістичними витратами.

Хлібопекарська галузь України стикається з низкою викликів, серед яких:

- Зниження виробництва: падіння обсягів виробництва через економічні труднощі та зменшення споживчого попиту.
- Зростання цін на сировину: підвищення вартості борошна, дріжджів та інших компонентів.
- Енергетичні витрати: зростання цін на газ та електроенергію, що впливає на собівартість продукції.
- Логістичні проблеми: ускладнення транспортування сировини та готової продукції.

Незважаючи на виклики, хлібопекарська галузь України має потенціал для розвитку. Серед перспективних напрямків:

1. Впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.
2. Розробка нових видів продукції, зокрема, з урахуванням здорового харчування.
3. Вихід на нові ринки збуту, зокрема, в країни Європи та Азії.
4. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки.

Таким чином, хлібопекарська галузь України перебуває в стані трансформації, зумовленої економічними, соціальними та технологічними змінами. Зниження виробництва та споживання, зростання цін та інші виклики вимагають від підприємств галузі адаптації та впровадження нових стратегій розвитку. Модернізація виробництва, розширення асортименту та вихід на нові ринки можуть стати запорукою стабільного розвитку галузі в майбутньому.

2.3 Діагностика фінансового стану ТОВ «Бонус У»

Оцінювання фінансового стану ТОВ «Бонус У» доцільно розпочати з вивчення фінансових результатів підприємства, наведених у таблиці 2.5.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг у досліджуваному періоді демонструє позитивну динаміку. Зокрема, у 2023 році він зріс на 11,5% у порівнянні з 2022 роком, а в 2024 році — ще на 16,3% відносно 2023 року. Подібна тенденція може свідчити про збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції або ж про зміну цінової політики підприємства.

Собівартість реалізованої продукції також зростала зі схожими темпами: у 2023 році приріст становив 12,7%, а у 2024 — 13,2%.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягу і складу фінансових результатів ТОВ «Бонус У» у 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51614	57558	66875	+5944	+11,6	+9317	+16,3
2. Собівартість реалізованої продукції	38407	43214	48814	+4807	+12,7	+5600	+13,2
3. Валовий прибуток (збиток)	13207	14344	18061	+1137	+8,6	+3717	+25,9
4. Інші операційні доходи	1762	1172	1093	-590	-33,5	-79	-6,7
5. Адміністративні витрати	2673	2948	3334	+275	+10,3	+386	+13,1
6. Витрати на збут	11016	12012	14741	+996	+9,06	+2729	+22,9
7. Інші операційні витрати	577	820	606	+243	+42,1	-214	-26,1
8. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	703	-264	473	-703	-100,0	+737	+279,1
9. Фінансові витрати	4448	4035	2630	-413	-9,4	-1405	-34,9
10. Інші доходи	18813	52	803	-18761	-99,8	+751	+1443
11. Інші витрати	16942	-	-	-	-	-	-
12. Чистий прибуток (збиток)	-1874	-4247	-1354	-2373	-126,4	+2893	+68,4

На рис.2.7 наведено динаміку основних показників фінансових результатів підприємства.

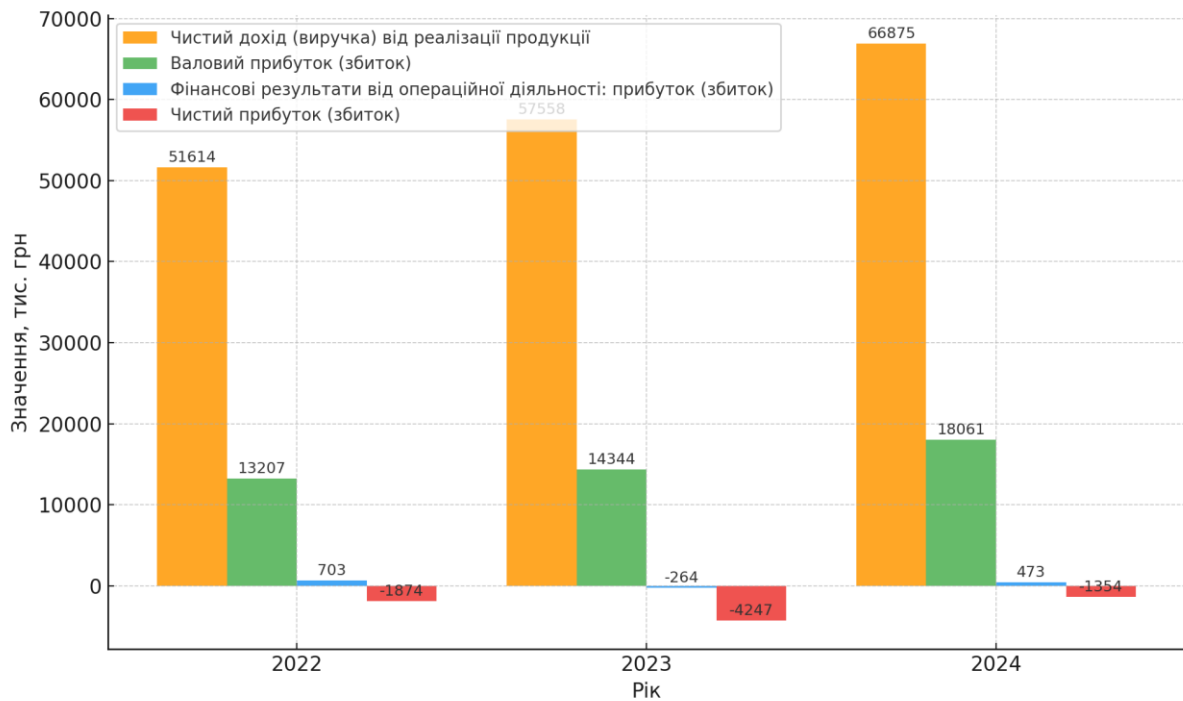


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів підприємства

Серед позитивних змін варто виокремити те, що у 2024 році темпи зростання валового прибутку суттєво випереджали приріст чистого доходу та собівартості, що свідчить про оптимізацію витратної частини діяльності підприємства та підвищення ефективності його функціонування. Зокрема, у 2024 році валовий прибуток збільшився на 25,9% порівняно з попереднім роком.

Динаміка адміністративних витрат у зазначеному періоді загалом корелює зі змінами собівартості реалізованої продукції та доходу від реалізації. Водночас витрати на збут у 2024 році зросли на 22,9%, що вимагає поглибленого аналізу. Одним із можливих факторів такого зростання є розширення територіального охоплення збутової діяльності ТОВ «Бонус У» у 2024 році.

Упродовж 2022–2024 років спостерігається стійке зниження обсягу фінансових витрат, однак їх абсолютне значення залишається досить високим і продовжує чинити вагомий вплив на кінцевий фінансовий результат підприємства. Протягом усього досліджуваного періоду ТОВ «Бонус У»

працювало зі збитками. Найбільших збитків підприємство зазнало у 2023 році — 4247 тис. грн, тоді як у 2024 році ситуація покращилася: сума збитку зменшилася на 68,3% і становила 1354 тис. грн (рис. 2.7).

Проведемо аналіз прибутку від реалізації продукції, табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягу прибутку від реалізації продукції ТОВ «Бонус У» за 2022-2024рр.

Показники	2022р.		2023р.		2024р.		Відхилення:	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023 від 2022	2024 від 2023
1.Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51614	100	57558	100	66875	100	+5944	+9317
2.Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	38407	74,4	43214	75,1	48814	73,0	+4807	+5600
3.Адміністративні витрати	2673	5,2	2948	5,1	3334	5,0	+275	+386
4.Витрати на збут	11016	21,3	12012	20,9	14741	22,0	+996	+2729
5.Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (р.2+р.3+р.4)	52096	100,9	58174	101,1	66889	100,01	+6078	+8715
6.Прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (р.1-р.5)	-482	-	-616	-	-14	-	-	-

Як свідчать дані таблиці 2.5, упродовж аналізованого періоду діяльності ТОВ «Бонус У» не зафіксовано отримання прибутку від реалізації продукції. Основною причиною від’ємного значення цього показника є значна частка

собівартості та витрат на збут у структурі чистого доходу, що призвело до формування збитків від основної діяльності. Особливо варто звернути увагу на стабільно високий рівень витрат на збут, який упродовж 2022–2024 років коливався в межах від 20,9% до 22%, негативно впливаючи на фінансовий результат реалізації продукції.

З метою всебічної оцінки фінансового стану підприємства доцільним є аналіз показників його ліквідності та платоспроможності, що наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Зміни у показниках ліквідності та платоспроможності ТОВ «Бонус У» за 2022–2024 рр. (станом на кінець року)

Показники	Методика розрахунку Ф№1	Нормативні значення	2022р.	2023р.	2024 р.	Відхилення	
						2023 від 2022	2024 від 2023
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ряд 1160...1165 / ряд.1695	0,2-0,35	0,57	0,40	0,03	-0,17	-0,37
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	ряд (1195 – 1100) / ряд1695	0,7-1	2,11	0,8	0,24	-1,31	-0,56
3. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	ряд1195 / ряд1695	1,5-2,5	3,3	1,37	0,84	-1,93	-0,53
4. Частка оборотних коштів в активах	ряд1195 / ряд1300	-	0,52	0,62	0,6	+0,1	-0,02
5. Частка виробничих запасів в поточних активах	ряд1101 / ряд1195	-	0,39	0,09	0,32	-0,3	+0,23

На основі даних таблиці 2.7 можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду спостерігається зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності. Водночас, зважаючи на те, що в 2022–2023 роках цей показник перевищував встановлені нормативні межі, така динаміка може розцінюватися

як позитивна. Однак у 2024 році зафіксоване істотне скорочення обсягу грошових коштів і швидколіквідних фінансових вкладень до рівня нижчого за нормативний, що свідчить про відсутність у підприємства достатнього обсягу грошових ресурсів для негайного погашення частини своїх короткострокових зобов'язань.

Показник термінової ліквідності дає змогу оцінити здатність підприємства покрити поточні зобов'язання у критичній фінансовій ситуації. Протягом аналізованого періоду лише в 2023 році його значення перебувало у допустимих межах і становило 0,8. У 2022 році цей коефіцієнт удвічі перевищував нормативне значення, але вже у 2024 році ситуація різко погіршилася — обсяг мобільних оборотних активів складав лише 26% від обсягу поточних зобов'язань ТОВ «Бонус У».

Коефіцієнт поточної ліквідності також демонструє тенденцію до зниження, і в 2023–2024 роках його значення не досягало мінімально допустимого рівня. Так, станом на кінець 2024 року на кожен гривню короткострокових зобов'язань підприємство мало лише 0,84 грн поточних активів, що є критичним показником для забезпечення фінансової стабільності.

У структурі активів ТОВ «Бонус У» частка оборотних засобів зберігає відносну стабільність: у 2022 році вона становила 51%, а впродовж 2023–2024 років — 60%. Це свідчить про тенденцію до формування так званої «легкої» структури активів.

Станом на кінець 2024 року частка виробничих запасів у складі поточних активів дорівнює 31%, що є типовим для виробничих підприємств зі стандартизованим асортиментом продукції та стабільними виробничими процесами, яким і є ТОВ «Бонус У».

Отже, за результатами аналізу, ТОВ «Бонус У» стикається з ускладненнями в частині забезпечення ліквідності та платоспроможності, при цьому негативна динаміка цих показників посилюється з кожним роком (рис.2.8).

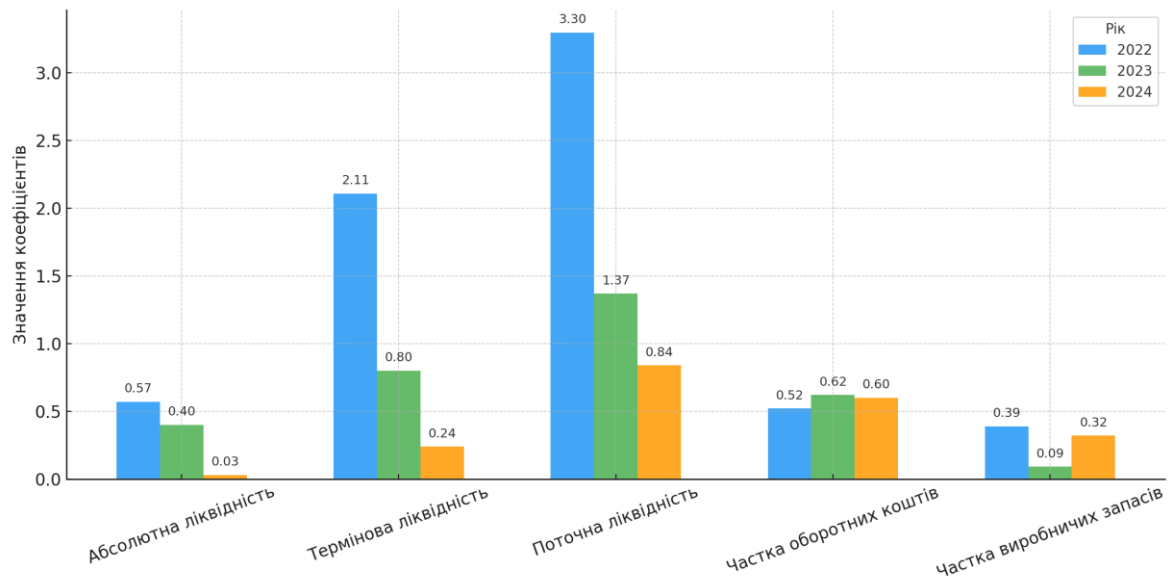


Рисунок 2.8 – Динаміка показників ліквідності і платоспроможності підприємства у 2022-2024 рр.

Фінансова стійкість виступає ключовим індикатором ефективності господарської діяльності підприємства та є основою для прийняття стратегічних рішень щодо його розвитку. Водночас цей показник має важливе значення для контрагентів, які співпрацюють з підприємством. Саме тому досягнення та підтримання фінансової стійкості повинно бути одним із головних завдань фінансових служб і управлінської ланки підприємства, адже це визначає успішність його внутрішніх процесів і зовнішньоекономічної взаємодії.

Далі здійснимо оцінку фінансової стійкості підприємства згідно з даними таблиці 2.8.

На підставі даних таблиці 2.8 простежується суттєве зниження частки власного капіталу у структурі пасивів ТОВ «Бонус У». Якщо у 2022 році цей показник становив 20%, що вже свідчило про недостатній рівень фінансової стабільності, то у 2023 році його значення скоротилося до лише 3%. У 2024 році, через значний обсяг нерозподіленого збитку, власний капітал підприємства набув від'ємного значення.

Таблиця 2.8 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Бонус У»
за 2022–2024 роки (на кінець звітного року)

Показники	Методика розрахунку Ф№1	Норма- тивне значення	2022р .	2023р .	2024 р.	Відхилення	
						2023 від 2022	2024 від 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт концентрацій власного капіталу	ряд1495 / ряд1300	>0,5	0,2	0,03	-0,03	-0,17	-0,06
2. Коефіцієнт фінансової залежності	ряд1300 / ряд1495	< 2	4,8	60,5	-33,5	+55,7	-93,0
3. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	ряд1195-ряд1695 / ряд1495	0,4-0,6	1,7	10,1	3,8	+8,4	-6,3
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	ряд1595+ряд1695 / ряд1300	<0,5	0,8	1,01	1,03	+0,21	+0,02
5. Частка довгострокових вкладень	ряд1595 / ряд1095	-	1,3	1,38	0,85	+0,08	-0,53
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	ряд1595 / ряд1595+ряд1495	-	0,76	0,96	1,15	+0,2	+0,19
7. Коефіцієнт структури залученого капіталу	ряд1595 / ряд1595+ряд1695	-	0,83	0,57	0,30	-0,26	-0,27
8. Співвідношення залученого і власного капіталу	ряд1595+ряд1695 / ряд1495	<1,0	3,7	59,4	-34,5	+55,7	-93,9

Отже, у 2022 році частка власних коштів у фінансуванні діяльності підприємства становила п'яту частину, тоді як решта — це залучені ресурси. Натомість у 2024 році вся господарська діяльність компанії фінансується

виключно за рахунок зовнішніх джерел, що свідчить про критичне порушення фінансової автономії підприємства (рис. 2.9).

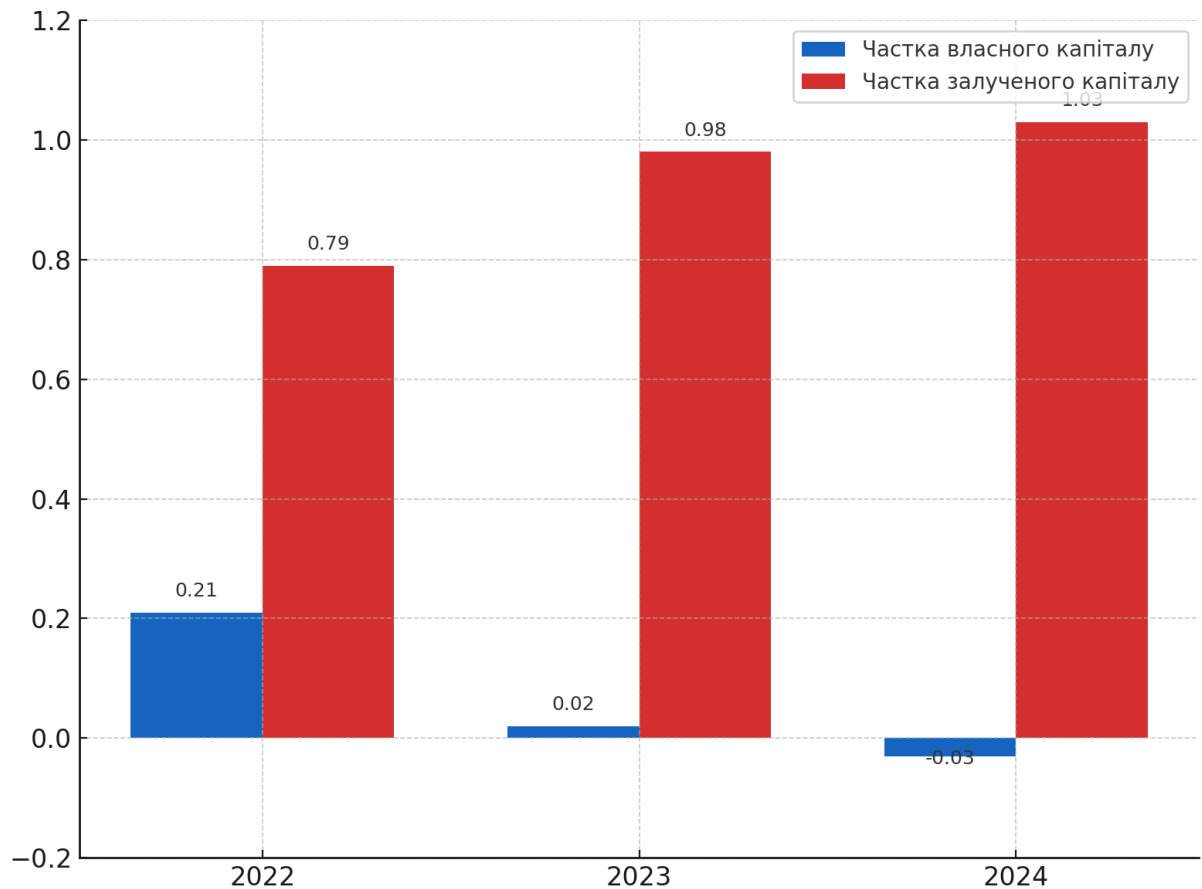


Рисунок 2.9 – Співвідношення власного та залученого капіталу ТОВ «Бонус У» у 2022–2024 роках

Упродовж 2022–2024 років відбулося суттєве переформатування структури залученого капіталу підприємства. Якщо станом на кінець 2022 року основну частку позикових ресурсів (80%) становили довгострокові зобов'язання та забезпечення, то вже у 2023 році їх частка скоротилася до 56%. Наприкінці 2024 року домінуючими у структурі позикового капіталу стали короткострокові зобов'язання, частка яких сягнула 69%.

Такий розподіл свідчить про нестабільність фінансового стану ТОВ «Бонус У» та надмірну залежність від позикових джерел фінансування.

У міжнародній господарській практиці ділову активність підприємства часто розглядають як ключовий фактор його інвестиційної привабливості. З метою оцінки цього аспекту здійснено аналіз показників ділової активності

підприємства, результати якого наведено у таблиці 2.9. Для забезпечення точності розрахунків фінансових коефіцієнтів, що формуються на основі даних зі звітів форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати», показники форми №1 бралися як середньорічні.

Таблиця 2.9 – Показники ділової активності ТОВ «Бонус У» у 2022–2024 роках

Показники	Методика розрахунку	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення	
					2023 від 2022	2024 від 2023
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Ф№2 ряд.2000	51614	57558	66875	+5944	+9317
2. Фондовіддача, тис. грн.	ряд2000ф№2 / ряд1011ф№1	2,87	2,89	3,01	+0,02	+0,12
3. Оборотність коштів в розрахунках, разів	ряд2000ф№2 / ряд1125+ряд1130+ряд1135+ряд1140+ряд1145+ряд1155ф№1	7,1	11,6	12,8	+4,5	+1,2
4. Оборотність коштів в розрахунках (днів)	360 / показник 3	51	32	28	-21	-4
5. Оборотність виробничих запасів, разів	ряд2050 ф№2 / ряд1101ф№1	14,6	14,9	13,9	+0,3	-1,0
6. Оборотність запасів (днів)	360 / показник 5	25	25	27	-	+2
7. Тривалість операційного циклу, днів	показник 4 + показник 6	76	57	55	-21	-2
8. Оборотність власного капіталу	ряд2000ф№2 / ряд1495ф№1	9,0	21,8	-334	+12,8	-355,8
9. Оборотність капіталу	ряд2000ф№2 / ряд1300ф№1	2,3	2,1	2,3	-0,2	+0,2

Оцінка показників ділової активності ТОВ «Бонус У» дає підстави зробити низку висновків. Зокрема, чистий дохід підприємства упродовж аналізованого періоду демонструє стабільну позитивну динаміку, що свідчить про поступове зростання масштабів господарської діяльності.

У 2024 році зафіксовано помірне підвищення рівня фондівдачі — на 12% порівняно з 2023 роком, що вказує на зростання результативності використання основних виробничих ресурсів.

Показник оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до покращення, що свідчить про ефективніше управління розрахунками з покупцями. Зокрема, період одного обороту дебіторської заборгованості зменшився з 51 дня у 2022 році до 28 днів у 2024 році.

Динаміка оборотності виробничих запасів протягом 2022–2024 рр. залишається стабільною — коливання відбуваються в межах 25–27 днів. Така сталість зумовлена особливостями виробничого процесу та номенклатурою продукції підприємства.

Позитивним сигналом є також скорочення тривалості операційного циклу: з 76 днів у 2022 році до 55 днів у 2024 році. Основним чинником цього покращення стало прискорення обігу дебіторської заборгованості, що є особливо значущим в умовах інфляційного тиску.

Разом із тим, у 2023 році зафіксовано уповільнення оборотності власного капіталу, що може бути інтерпретовано як несприятливий сигнал щодо ефективності управління фінансовими ресурсами.

У цілому, рівень ділової активності ТОВ «Бонус У» оцінюється як задовільний для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Показники рентабельності відображають економічний зміст ефективності діяльності та дозволяють оцінити її результативність у динаміці. Зростання рівнів рентабельності, як правило, розглядається як позитивна тенденція. Для комплексної оцінки фінансової ефективності доцільно застосовувати різні показники, зокрема рентабельність реалізації, витрат за видами діяльності

(операційної, інвестиційної, фінансової), а також рентабельність власного та загального капіталу.

Детальний аналіз рентабельності підприємства подано в таблиці 2.10.

Показники	Методика розрахунку	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024р.	
					від 2022р.	від 2023р.
1	2	3	4	5	6	7
1 Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності до оподаткування	Ф. № 2, р. 2290 / Ф. № 1, р. 1300	-0,07	-0,18	-0,05	-0,09	+0,13
2 Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1300	-0,08	-0,16	-0,05	-0,08	+0,11
3 Рентабельність власного капіталу	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1495	-0,33	-1,6	6,75	-1,27	+8,35
4 Рентабельність виробничих фондів	Ф. № 2, р.2350 / Ф. № 1, р. 1011 + р. 1100	-0,09	-0,16	-0,04	-0,07	+0,12
5 Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	Ф. № 2, р. 2000 - (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) / Ф. № 2, р. 2000	-0,01	-0,01	-0,0002	-	+0,0098
6 Рентабельність витрат	Ф. № 2, р. 2000 - (р. 2050 + р. 2130 + р. 2150) / Ф. № 2, р. 2050 + р. 2130 + р. 2150	-0,01	-0,01	-0,0021	-	+0,0079
7 Коефіцієнт реінвестування	Ф. № 1, збільшення по р. 1420 / Ф. № 2, р.2350	-1,0	-1,02	-1,02	-0,02	-
8 Період окупності капіталу	Ф. № 1, р. 1300 / Ф. № 2, р.2350	-12,05	-6,1	-21,8	+5,95	-15,7
9 Період окупності власного капіталу	Ф. № 1, р. 1495 / Ф. № 2, р.2350	3,07	-0,62	14,8	-3,69	+15,42

Згідно з даними, наведеними в табл. 2.10, діяльність ТОВ «Бонус У» упродовж 2022–2024 років залишалася нерентабельною. Упродовж усього досліджуваного періоду підприємство не отримувало прибутку, що призвело до негативних значень усіх розрахованих коефіцієнтів рентабельності.

Найбільш несприятлива ситуація спостерігалася у 2023 році. Зокрема, якщо у 2022 році на кожну гривню активів припадало 7 копійок чистого збитку, то вже у 2023 році цей показник погіршився до 18 копійок збитку на 1 гривню активів.

У 2024 році зафіксовано певне покращення: збиток у розрахунку на гривню активів скоротився до 5 копійок. Втім, попри позитивну динаміку, підприємство продовжує працювати в умовах збитковості, що свідчить про наявність серйозних проблем у забезпеченні фінансової стійкості та загальної ефективності господарювання.

2.4 Аналіз системи управління ТОВ «Бонус У»

Управління та контроль за діяльністю товариства здійснює генеральний директор.

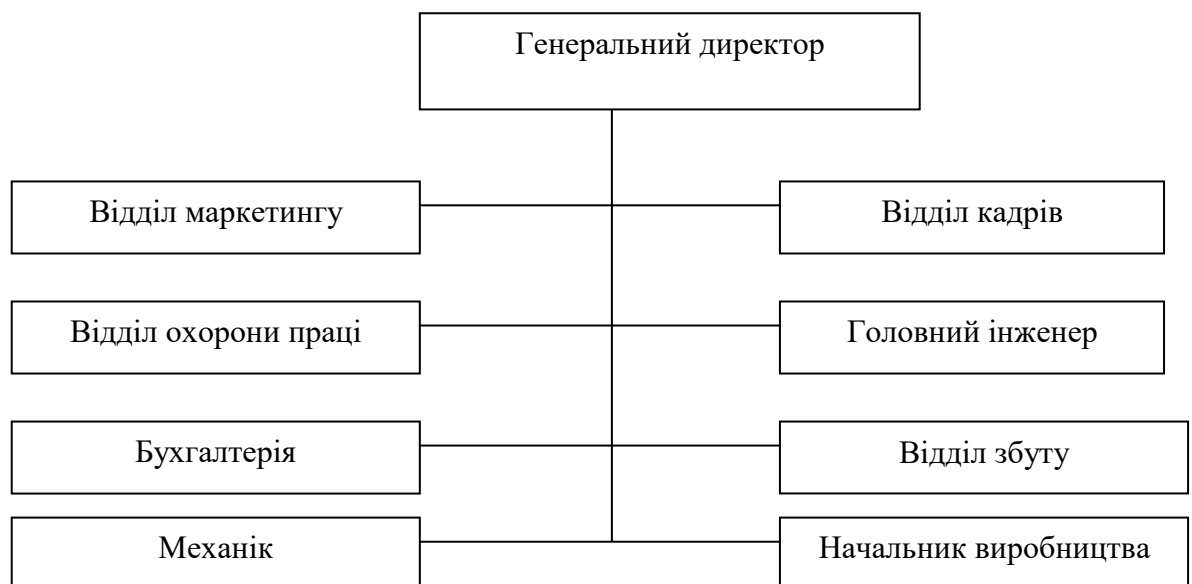


Рисунок 2.10 – Структура управління ТОВ «Бонус У»

Генеральний директор ТОВ «Бонус У» несе відповідальність за реалізацію низки ключових управлінських функцій. Зокрема, до його обов'язків належить:

- забезпечення впровадження рішень, прийнятих керівними органами концерну;
- організація процесу розроблення стратегічних і поточних планів діяльності підприємства, включно з бізнес-планами, а також фінансовими, маркетинговими та виробничими програмами; підготовка аналітичних звітів щодо реалізації таких планів і подання їх керівництву концерну;
- координація документообігу підприємства у межах взаємодії з контрагентами, установами, державними органами та фізичними особами;
- ініціювання та контроль проведення внутрішніх перевірок і ревізій службової діяльності працівників;
- управління кадровими процесами, включно з прийняттям і звільненням працівників, а також застосуванням до них заходів заохочення чи дисциплінарного впливу;
- розробка проекту колективного договору з подальшим його представленням трудовому колективу, а також забезпечення виконання зобов'язань, взятих підприємством за умовами цього документа.

У межах наданих повноважень генеральний директор має право видавати розпорядчі документи (накази, розпорядження), а також надавати усні й письмові вказівки, що є обов'язковими для виконання всіма підрозділами підприємства. У разі тимчасової відсутності (відпустки, відрядження, тимчасова непрацездатність тощо), ці повноваження можуть бути делеговані іншому посадовцю.

ТОВ «Бонус У» функціонує відповідно до лінійної організаційної структури управління (схема наведена в додатку В), яка передбачає сувору вертикаль підпорядкованості та реалізацію повного управлінського циклу в межах кожного рівня ієрархії. Така модель забезпечує чіткі канали

взаємозв'язку між управлінськими ланками та концентрує повноваження і відповідальність в межах визначених посад.

Кожний виробничий підрозділ очолюється керівником, який виконує всі управлінські функції. Працівники підпорядковуються виключно своєму безпосередньому керівнику, який у свою чергу звітує перед вищим рівнем управління. Принцип єдності розпорядництва дотримується суворо: вищий керівний орган не має права напряду впливати на підлеглих працівників, оминаючи встановлений порядок підпорядкування.

Ієрархічна побудова такої структури передбачає наявність чітко визначених управлінських рівнів (наприклад, майстер дільниці, начальник цеху, директор підприємства). Спеціалісти, які працюють у підпорядкуванні лінійного керівника, виконують аналітичну, консультативну та інформаційно-аналітичну підтримку управлінських процесів, не маючи при цьому прямого впливу на виконавців.

Переваги лінійної організаційної структури на підприємстві включають:

1. Прозорість та чіткість взаємозв'язків між структурними одиницями.
2. Забезпечення єдиного центру прийняття рішень.
3. Узгодженість дій у межах кожного підрозділу.
4. Підвищення персональної відповідальності керівників за результати діяльності очолюваних підрозділів.
5. Швидкість прийняття управлінських рішень.
6. Забезпечення виконавців цілісними, взаємопов'язаними та ресурсно забезпеченими завданнями.
7. Чітке розмежування обов'язків і відповідальності на кожному рівні управління.

Попри низку переваг, така структура має і певні недоліки:

1. Високі вимоги до компетентності керівника, який повинен мати глибокі знання та досвід у різних аспектах управлінської діяльності.
2. Перевантаження керівника великою кількістю інформації, документообігом та контактами.

3. Відсутність вузькопрофільних фахівців з окремих управлінських функцій.

4. Обмежена здатність до адаптації під потреби сучасного високотехнологічного виробництва.

За результатами проведеної діагностики фінансового стану та системи управління ТОВ «Бонус У» можна зробити такі висновки.

Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Бонус У», яке є сучасним підприємством хлібопекарської галузі України, має в своєму складі хлібозавод та млиновий комплекс.

Дослідження галузі, у якій функціонує підприємство, дає змогу зробити такі висновки. Споживання хлібобулочних виробів в Україні демонструє стійку тенденцію до зниження, що пов'язано з низкою соціально-економічних та демографічних чинників. Зокрема, зменшення середньодобового споживання хліба, зафіксоване у 2021–2022 роках, свідчить про трансформацію харчових звичок населення, популяризацію безглютенових і низьковуглеводних дієт, а також загальне скорочення чисельності споживачів.

Зниження обсягів внутрішнього споживання та виробництва хліба супроводжується структурними змінами в асортименті продукції. Виробники дедалі частіше орієнтуються на нішеві сегменти – хліб із підвищеною поживною цінністю, цільнозернові та функціональні вироби, що відповідає запитам сучасного споживача.

Висока собівартість виробництва, обумовлена зростанням цін на сировину та енергоносії, стримує конкурентоспроможність вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це, у свою чергу, ускладнює адаптацію підприємств до вимог міжнародної сертифікації та інтеграції у глобальні ланцюги поставок.

Незважаючи на виклики, галузь демонструє ознаки адаптації, зберігаючи безперервність виробничих процесів, переорієнтовуючись на нові ринкові ніші та проявляючи зацікавленість у впровадженні сучасних технологій за умови наявності відповідних ресурсів.

До ключових переваг діяльності ТОВ «Бонус У» можна віднести високу якість виготовлюваної продукції, кваліфікований кадровий склад, стабільно функціонуючі канали реалізації, а також позитивний імідж на ринку. Водночас серед основних слабких сторін варто виділити обмеження ринків збуту, зумовлене нетривалим строком придатності продукції, значний рівень собівартості та високі загальні витрати підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства за аналізований період характеризуються як незадовільні. Незважаючи на поступове зростання валового доходу, чистої виручки та витрат на виробництво, кінцеві фінансові результати залишаються негативними: протягом останніх трьох років підприємство несе збитки.

Збиткова діяльність спричинила серйозне погіршення показників ліквідності та платоспроможності у 2022–2024 роках. Наприкінці 2024 року частка грошових коштів і високоліквідних фінансових активів суттєво не дотягувала до нормативного рівня, що вказує на дефіцит ресурсів для покриття навіть мінімального обсягу короткострокових зобов'язань. Спостерігається також негативна динаміка за коефіцієнтами поточної та термінової ліквідності, що свідчить про погіршення загальної фінансової ситуації підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства засвідчує зростання залежності від позикового капіталу. Так, частка власного капіталу в загальній структурі пасивів скоротилась із 20% у 2022 році до 3% у 2023 році, а в 2024 році набула навіть від'ємного значення. Це свідчить про повну втрату фінансової незалежності: підприємство функціонує виключно за рахунок зовнішнього фінансування, що є вкрай небезпечним для стабільності його діяльності.

Крім того, відбулися значні зміни в структурі зобов'язань. Якщо у 2022 році левову частку позикового капіталу становили довгострокові зобов'язання (80%), то вже у 2024 році більшість припадала на поточні зобов'язання (69%). Це підтверджує зростання фінансових ризиків і зниження платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Бонус У» перебуває в стані фінансової нестійкості, а його залежність від залучених ресурсів є критично високою.

Разом з тим, результати аналізу ділової активності демонструють прийнятний рівень показників для забезпечення операційної діяльності. До позитивних аспектів можна віднести зростання чистого доходу, покращення фондівіддачі та скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості, що вказує на підвищення ефективності господарських процесів. Значним досягненням є скорочення операційного циклу — з 76 днів у 2022 році до 55 днів у 2024 році, що стало можливим завдяки більш ефективному управлінню дебіторською заборгованістю, особливо важливому в умовах зростаючої інфляції.

Однак результати оцінювання рентабельності діяльності підприємства залишаються вкрай незадовільними. Через хронічну збитковість, усі відповідні показники мають від’ємні значення. Найбільш критичною ситуація була у 2023 році, коли на кожную гривню активів припадало 18 копійок чистого збитку (порівняно з 7 копійками у 2022 році). У 2024 році ситуація дещо покращилася — збиток зменшився до 5 копійок на гривню активів, однак підприємство продовжує працювати нерентабельно, що свідчить про збереження кризових явищ.

Організаційна структура управління ТОВ «Бонус У» представлена у вигляді лінійної моделі. Така структура передбачає чіткі вертикальні зв’язки між рівнями управління та зосередження управлінських функцій на кожному ієрархічному рівні, що забезпечує централізоване прийняття рішень та відповідальність у межах підрозділів.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «БОНУС У»

3.1 Напрями вдосконалення фінансового стану ТОВ «Бонус У»

Покращення фінансового становища ТОВ «Бонус У» та запобігання подальшій збитковості потребують насамперед модернізації механізму фінансової діагностики на підприємстві. З метою реалізації цієї задачі доцільно впровадити постійний моніторинг факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища через реалізацію наступних управлінських заходів:

1. Формування ефективної системи інформаційного забезпечення. Необхідно створити канали інформаційної взаємодії між підрозділами підприємства та керівниками всіх рівнів управління. На цьому етапі формується система ідентифікації, спостереження та оцінки критично важливих процесів, параметрів і трендів, які мають суттєве значення для стабільності підприємства.

2. Окреслення об'єктів аналітичного спостереження. Це передбачає чітке визначення сфер внутрішньої та зовнішньої діагностики. Зовнішній аналіз має охоплювати дослідження ринкової ситуації за п'ятьма ключовими напрямками: споживачі, постачальники, наявні й потенційні конкуренти, товари-субститути, а також аналіз макросередовища — політичного, економічного, соціального та технологічного контекстів. Внутрішній аналіз, у свою чергу, має стосуватись фінансової, виробничої, збутової та організаційної діяльності підприємства.

3. Створення аналітичних підрозділів. Необхідно сформувати спеціалізовані центри фінансового аналізу, на які буде покладено завдання з підготовки конкретних аналітичних матеріалів для підтримки управлінських рішень.

4. Ідентифікація індикаторів раннього реагування. Важливо обрати набір показників, що можуть свідчити про наближення несприятливих тенденцій. У науковій літературі традиційно виділяють такі групи індикаторів:

- Загальноєкономічні — для оцінки загальних змін в економічному середовищі, базуючись на даних дослідницьких установ;
- Ринкові — для виявлення динаміки в галузях, де функціонує підприємство;
- Технологічні — для моніторингу інновацій у продуктах, процесах, методах;
- Соціальні — пов'язані з демографією, рівнем оплати праці, соціальними гарантіями;
- Політичні — відображають вплив змін у законодавстві, регулюванні, державній економічній політиці;
- Внутрішні — параметри, що безпосередньо характеризують внутрішню господарську діяльність підприємства.

5. Встановлення нормативних меж для індикаторів. На цьому етапі доцільно застосувати економетричні методи та експертні оцінки для формування бюджету основних фінансово-економічних показників. Визначаються безпечні інтервали для інтегрального показника фінансового стану, розраховується зона беззбитковості, встановлюється мінімальна частка ринку, необхідна для досягнення запланованої рентабельності тощо.

6. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень. На основі проведеного аналізу необхідно розробити пропозиції щодо збереження сильних сторін підприємства та усунення виявлених недоліків. Реакція на сигнали, які надходять від індикаторів раннього попередження, має бути своєчасною й адекватною, а запропоновані управлінські заходи — релевантними до реального стану підприємства.

Схематичне зображення етапів формування та реалізації процесу прийняття ефективних фінансових рішень наведено на рисунку 3.1.

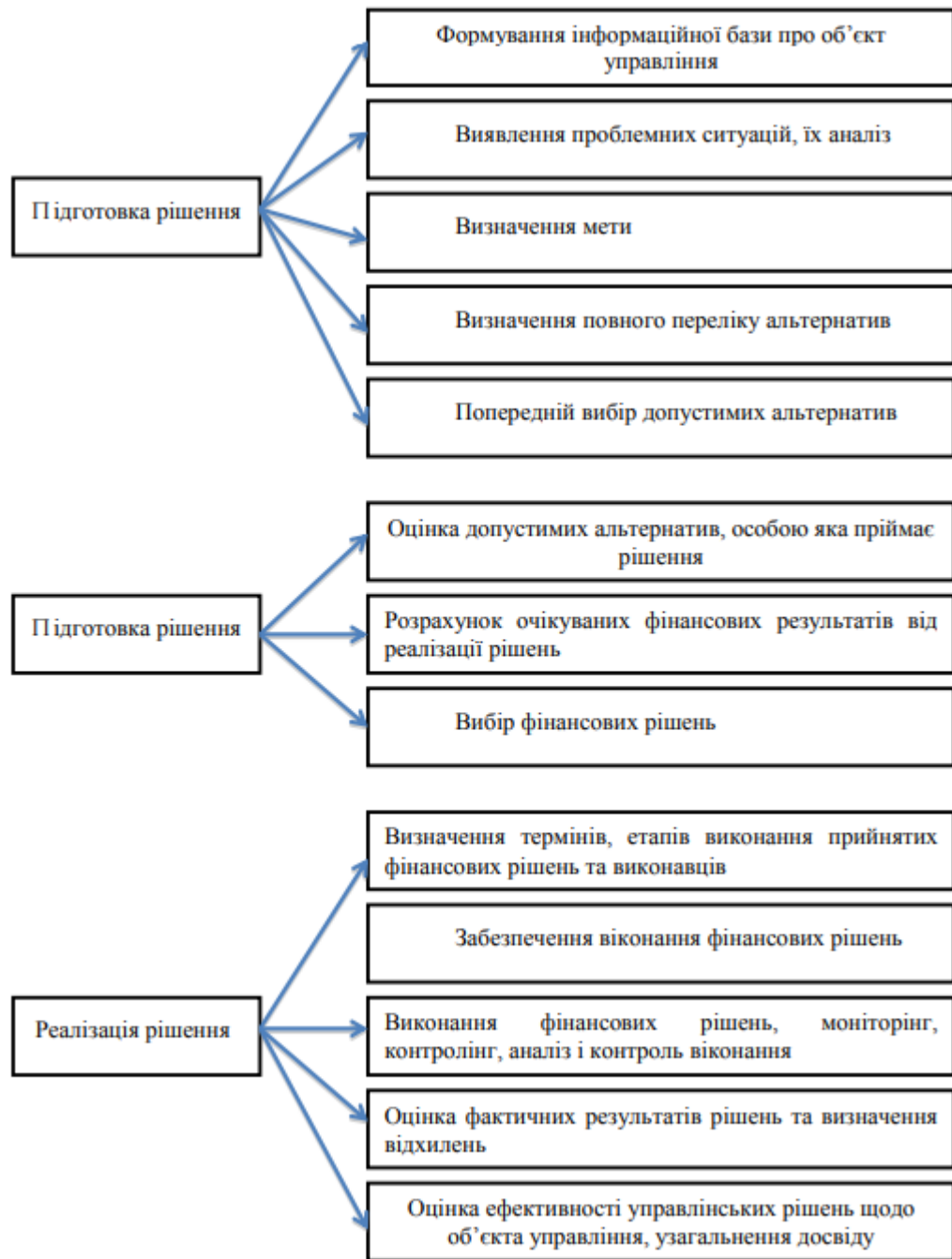


Рисунок 3.1 – Послідовність етапів і ключові компоненти процесу підготовки, прийняття та реалізації фінансових рішень

Поглиблений аналіз фінансового стану підприємства виступає підґрунтям для формування ефективної системи управлінських рішень. Основні напрями дій у межах цього процесу можуть бути узагальнені в таких управлінських підсистемах:

1. Управління активами, що передбачає раціоналізацію їх структури та складу;
2. Управління капіталом, метою якого є досягнення оптимального балансу між власними та залученими фінансовими ресурсами;
3. Управління грошовими потоками, орієнтоване на підвищення ефективності використання та залучення грошових коштів;
4. Управління інвестиційною діяльністю, що спрямоване на реалізацію найперспективніших напрямів капіталовкладення;
5. Управління фінансами в сфері маркетингу, яке забезпечує ефективність ціноутворення та ринкової політики;
6. Управління податковими зобов'язаннями, яке передбачає пошук шляхів зниження податкового навантаження в межах чинного законодавства;
7. Управління фінансовими ризиками, що полягає в ідентифікації, попередженні та мінімізації можливих загроз фінансовій стабільності.

До ключових заходів щодо поліпшення фінансового становища підприємства належать:

1. Визначення оптимальної структури капіталу з урахуванням частки позикових і власних коштів;
2. Активація внутрішніх резервів для підвищення ефективності господарювання;
3. Раціоналізація збутової політики з метою розширення каналів реалізації;
4. Оптимізація рекламної діяльності задля підвищення попиту;
5. Скорочення собівартості продукції шляхом зменшення витрат;
6. Ефективне управління дебіторською заборгованістю;
7. Підтримка та розвиток професійного кадрового потенціалу;
8. Передача в оренду або відчуження надлишкових або неефективно використовуваних основних засобів;
9. Дослідження можливостей виходу на нові ринки та збільшення обсягів збуту продукції.

Для зростання прибутковості, а відповідно – і покращення загального фінансового стану, доцільним є повніше завантаження виробничих потужностей. Так, за результатами аналізу на 2020 рік коефіцієнт використання виробничого обладнання на підприємстві становив 0,85. За умови впровадження запланованих організаційно-технічних заходів цей показник може бути підвищений до рівня 0,95. Це дозволить збільшити обсяг випуску продукції приблизно на 11,71% (розрахунки подані в таблиці 3.1).

$$\text{Впр} = \left(\frac{0,95}{0,85} - 1 \right) * 100 = 11,71\%$$

Таблиця 3.1 – Можливе збільшення випуску продукції ТОВ «Бонус У» за рахунок підвищення коефіцієнта використання устаткування

Квик	0,85	0,86	0,87	0,88	0,89	0,90	0,91	0,92	0,93	0,94
Впр, %	11,71	10,5	9,2	7,9	6,7	5,6	4,4	3,3	2,2	1,1

Ще одним важливим кроком у напрямі покращення фінансового стану ТОВ «Бонус У» є комерційне використання вільних приміщень і будівель, які не задіяні у виробничому процесі. Доцільним рішенням у цьому контексті є їх передача в оренду, що дозволить отримати додаткові надходження до бюджету підприємства без значних капіталовкладень (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозовані надходження від оренди невикористовуваних площ ТОВ «Бонус У»

Назва приміщення	Кількість кв.м.	Ціна за один кв.м., грн.	Надходження від оренди, грн.
Склад 1	120	160	19200
Склад 2	175	155	27125
Ангар	245	105	25725
Усього	584	х	72050

Як свідчать дані, наведені у таблиці 3.2, у разі передачі в оренду наявних вільних складських приміщень та гаража, ТОВ «Бонус У» зможе отримувати щомісячно орендні надходження у розмірі 72 050 грн. У підсумку, річна сума додаткового доходу становитиме 864,6 тис. грн.

Перед реалізацією цього заходу необхідно здійснити вивільнення зазначених приміщень від надлишкового або невикористовуваного обладнання. Оскільки об'єкти перебувають у задовільному технічному стані та не потребують ремонту, це значно спрощує та прискорює процес здачі їх в оренду.

Водночас одним із ключових напрямів фінансового оздоровлення виробничої діяльності підприємства є оновлення основних фондів. Модернізація обладнання дозволить досягти таких стратегічних цілей:

1. Зменшити витрати на виробництво продукції шляхом впровадження сучасних технологічних рішень;
2. Поліпшити фінансові показники підприємства;
3. Підвищити якість продукції, що дозволить розширити частку ринку завдяки зростанню її конкурентоспроможності.

З огляду на низьку платоспроможність підприємства на кінець 2024 року, доцільним є залучення зовнішніх джерел фінансування для реалізації проекту технічного переоснащення. Можливими варіантами фінансування можуть бути:

1. Отримання обладнання у фінансовий лізинг через компанію «А», яка співпрацює з банківськими установами;
2. Оформлення кредитної лінії в АТ «УкрСиббанк»;
3. Часткове фінансування закупівлі за рахунок власних вільних коштів у поєднанні з лізинговим кредитом;
4. Залучення кредиту банку у поєднанні з внутрішніми резервами підприємства.

Порівняння запропонованих варіантів джерел фінансування придбання обладнання представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняння запропонованих варіантів джерел фінансування придбання обладнання

Джерела фінансування	Витрати, грн.
1. Звернутися в лізингову компанію, яка працює спільно з банком, за покупкою необхідного обладнання у фінансовий лізинг	960104
2. Взяти кредит у банку	1144309
3. Зробити покупку обладнання за рахунок тимчасово вільних коштів і лізингового кредиту лізингової компанії	801755
4. Зробити покупку обладнання за рахунок тимчасово вільних коштів і банківського кредиту	858232

На підставі проведених розрахунків можна дійти висновку, що найбільш економічно доцільним варіантом фінансування придбання нового обладнання для ТОВ «Бонус У» є третій варіант — часткова оплата за рахунок тимчасово вільних коштів підприємства у поєднанні з лізинговим фінансуванням від компанії «А». Загальний обсяг витрат у цьому випадку становить 801 755 грн, що є мінімальним порівняно з іншими проаналізованими альтернативами.

Такий результат обумовлений низкою переваг:

- зменшення потреби у значному стартовому капіталі з боку підприємства;
- забезпечення гнучкого механізму розрахунків за зобов'язаннями;
- лізингові платежі мають нижче навантаження на фінанси підприємства порівняно з повною сумою витрат за іншими сценаріями;
- рівень фінансового ризику для лізингодавця знижується за рахунок участі підприємства у фінансуванні через власні кошти, що фактично зменшує зобов'язання лізингової компанії.

Що стосується реалізації готової продукції, то варто зазначити, що система збуту виконує критично важливу функцію, поєднуючи виробничий процес із кінцевим споживачем через канали розподілу. Наразі ТОВ «Бонус У»

приділяє недостатню увагу розвитку збутової політики, а також фінансуванню заходів зі стимулювання продажів.

З метою усунення цього недоліку доцільно впровадити комплекс заходів відповідно до програми вдосконалення збутової діяльності, наведеної на рисунку 3.2.

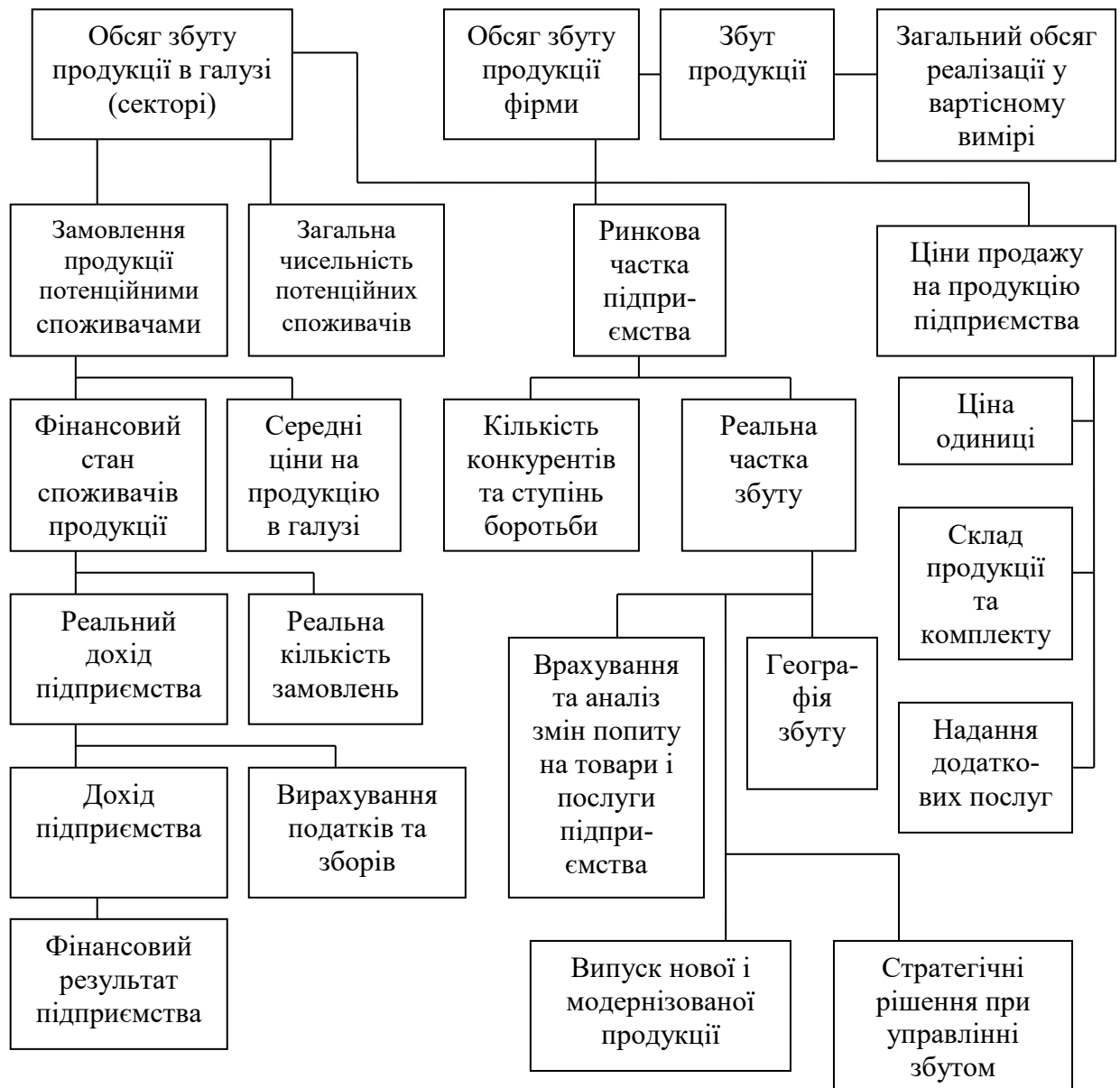


Рисунок 3.2 – Формування програми збуту ТОВ «Бонус У»

Серед інструментів активізації збуту рекомендується застосування системи залікових купонів для торгових представників, а також організація

виставкових заходів, які сприятимуть підвищенню впізнаваності продукції підприємства та формуванню його позитивного іміджу на ринку.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бонус У» та враховуючи попередньо обґрунтовані рекомендації, можна запропонувати комплекс заходів, спрямованих на подолання збитковості підприємства. Узагальнені пропозиції щодо покращення фінансового стану підприємства представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Комплексні заходи для покращення фінансової стабільності ТОВ «Бонус У»

Заходи	Шляхи досягнення	Результат
1 Скорочення матеріальних витрат	1.1. Впровадження більш раціонального використання ресурсів (перегляд норм, підсилення контролю за споживанням) 1.2. Пошук альтернативних постачальників із вигіднішими умовами поставок	Зниження виробничої собівартості продукції
Зменшення витрат на оплату праці	2.1. Раціоналізація кадрового складу: оптимізація чисельності персоналу, скорочення надлишкових управлінських позицій	Скорочення операційних витрат
Оновлення структури основних засобів	3.1. Реалізація непродуктивних і зношених об'єктів основних фондів	Зростання операційного доходу, зниження витрат на амортизацію
Повне завантаження виробничих потужностей	4.1. Перехід на багатозмінний графік, розширення кількості робочих бригад	Підвищення обсягів виробництва, збільшення прибутковості
Поліпшення оборотності дебіторської заборгованості	5.1. Запровадження штрафних санкцій за порушення строків оплати	Підвищення швидкості обігу дебіторської заборгованості
Збільшення обсягів реалізації	6.1. Поліпшення якості продукції, розширення асортименту та ринків збуту за рахунок маркетингової активності	Зростання доходів підприємства
Активізація додаткових джерел прибутку	7.1. Надання в оренду невикористовуваних приміщень	Збільшення інших операційних доходів

3.2 Удосконалення системи управління ТОВ «Бонус У»

На сьогоднішній день діюча управлінська система ТОВ «Бонус У» не відповідає сучасним викликам та не забезпечує належного рівня адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Вона характеризується недостатньою гнучкістю та повільною реакцією на критичні фінансові труднощі, які постали перед підприємством. У таких умовах модернізація управлінської структури виступає одним із ключових чинників подолання кризи, викликаній розривом між ринковими вимогами та внутрішніми можливостями підприємства в господарській, виробничій і управлінській сферах.

Покращення організаційної структури управління передбачає цілісний підхід, що охоплює: формування цілей і завдань, структурування функціональних та виробничих підрозділів, визначення їх ролей у загальній системі, забезпечення необхідними ресурсами, а також розробку нормативної бази — положень, інструкцій та регламентів, які формалізують процедури, методи і взаємозв'язки в системі управління. Цей процес більш детально подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Етапи удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Бонус У»

№ етапу	Назва етапу	Зміст етапу	Інструменти / методи	Очікувані результати
1	Аналіз зовнішнього середовища та чинної структури	Вивчення впливу зовнішніх чинників (ПЕСТ-аналіз), оцінка ефективності чинної оргструктури	SWOT-аналіз, експертні оцінки, діагностика	Виявлення зовнішніх загроз і слабких місць у структурі управління
2	Контроль проблеми	Ідентифікація проблем в управлінській системі, що заважають досягненню цілей підприємства	Внутрішній аудит, аналіз бізнес-процесів	Формулювання актуальної проблеми для подальшого вирішення
3	Діагностика проблеми	Глибоке дослідження причин виявлених проблем в управлінні	Метод "5 Чому", діагностичні інтерв'ю	Встановлення першопричин неефективності управлінської

№ етапу	Назва етапу	Зміст етапу	Інструменти / методи	Очікувані результати
				системи
4	Визначення мети	Формування цілей реструктуризації системи управління	Метод SMART-цілей	Чітке формулювання мети та напрямів трансформації
5	Розробка моделі організаційної структури	Створення нової моделі оргструктури, що відповідає поставленій меті	Моделювання, органіграма, структурні матриці	Побудова проєкту нової структури, що враховує сучасні вимоги
6	Вибір критеріїв ефективності	Визначення кількісних і якісних параметрів для оцінки нової структури	KPI, бенчмаркінг, нормативи	Встановлення бази для подальшого оцінювання альтернативної моделі
7	Оцінка ефективності запропонованої моделі	Проведення розрахунків та оцінки результатів функціонування моделі	Аналіз витрат і вигод, моделювання сценаріїв	Отримання попередньої оцінки успішності впровадження
8	Порівняння результатів із критеріями ефективності	Аналіз відповідності моделі визначеним критеріям ефективності	Порівняльний аналіз, матриці відповідності	Прийняття рішення щодо доцільності впровадження
9	Прийняття рішення про впровадження	Якщо модель відповідає критеріям – її впроваджують, якщо ні – повернення до етапу моделювання	Стратегічне планування	Визначення наступного кроку: імплементація чи повторне проектування
10	Практична реалізація моделі	Втілення нової організаційної структури у функціонування підприємства	Проєктне управління, план впровадження	Запуск нової системи управління на практиці
11	Порівняння практичних результатів з критеріями	Аналіз фактичних результатів після впровадження та їх відповідність очікуванням	Контрольні показники, звітність, зворотний зв'язок	Оцінка досягнутих змін
12	Остаточне рішення: структура визнана оптимальною	Якщо результати відповідають критеріям – структура визнається ефективною. Якщо ні – удосконалення триває	Стратегічне управління, аудит ефективності	Затвердження остаточного варіанту оргструктури або повторення циклу вдосконалення

Створення загальної структурної моделі підприємства має стратегічне значення, оскільки саме на цьому етапі закладаються основні характеристики

організації та формуються напрями, які потребують детальнішого проектування не лише в частині управлінської структури, а й у контексті інших складових системи управління.

До основоположних параметрів, які мають бути визначені під час побудови організаційної схеми, належать:

- загальна місія підприємства та його стратегічні цілі;
- спектр основних завдань, які необхідно вирішити для досягнення цілей;
- характеристика функціональних та програмно-цільових підсистем, які забезпечують реалізацію управлінських функцій;
- кількість рівнів управління;
- ступінь централізації/децентралізації функцій та розподілу відповідальності;
- основні принципи побудови зовнішніх комунікацій підприємства;
- вимоги до економічного механізму, підходів до обробки інформації, кадрового потенціалу та інфраструктури управлінської системи.

Обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У»

1. Перехід до лінійно-функціональної структури управління

Чинна лінійна структура забезпечує чітку підпорядкованість, але не враховує зростаючу складність управлінських процесів. В умовах сучасного конкурентного середовища це призводить до надмірного навантаження на лінійних керівників і втрати оперативності прийняття рішень.

Є пропозиція впровадити лінійно-функціональну модель, у якій поряд з лінійними керівниками будуть діяти функціональні спеціалісти (з маркетингу, фінансів, ІТ, інновацій тощо), які надаватимуть методичну і консультативну підтримку.

Очікуваний ефект:

- Зменшення перевантаження управлінців середньої ланки
- Підвищення швидкості прийняття спеціалізованих рішень
- Більш гнучка реакція на зміни зовнішнього середовища

2. Делегування повноважень та розвиток принципу децентралізації

Недостатній рівень оперативності в управлінні часто обумовлений централізацією прийняття рішень. У результаті виникають затримки, зниження адаптивності та слабка мотивація персоналу середньої ланки. Тому доцільно передати частину повноважень щодо оперативного управління (наприклад, закупівель, формування графіків виробництва, кадрових рішень) до структурних підрозділів, залишаючи стратегічні функції за вищим керівництвом.

Очікуваний ефект:

- Підвищення відповідальності керівників підрозділів
- Скорочення часу на ухвалення рішень
- Підвищення мотивації персоналу

3. Запровадження системи управління за цілями (MBO – Management by Objectives)

У чинній структурі відсутня чітка система постановки цілей і контролю їх досягнення, що знижує результативність діяльності підрозділів. Пропонуємо розробити систему щоквартального планування з постановкою конкретних цілей для кожного підрозділу та відповідальних осіб. Результати оцінювати за KPI, узгодженими на початку періоду.

Очікуваний ефект:

- Підвищення прозорості управління
- Орієнтація персоналу на досягнення конкретних результатів
- Поліпшення показників ефективності

4. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління

У структурі управління відсутній спеціалізований аналітичний блок або система оперативного збору даних, що ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. З метою усунення такого недоліку слід створити відділ аналітики або впровадити інтегровану інформаційну систему (ERP/BI), яка забезпечуватиме регулярний моніторинг ключових показників (фінансових, виробничих, ринкових).

Очікуваний ефект:

- Підвищення якості управлінських рішень
- Забезпечення гнучкої адаптації до ринкових змін
- Автоматизація управлінських процесів

5. Формалізація взаємодії між підрозділами

У лінійній структурі часто відсутні чіткі регламенти міжфункціональної взаємодії, що призводить до дублювання функцій, затримок та конфліктів. Слід розробити й затвердити внутрішні регламенти співпраці між підрозділами (процедури передачі інформації, терміни реагування, відповідальні особи тощо).

Очікуваний ефект:

- Скорочення часу на погодження дій
- Зменшення кількості управлінських помилок
- Встановлення прозорості відповідальності

6. Підвищення гнучкості структури через створення тимчасових міжфункціональних груп

Сучасні виклики (зміна ринкової кон'юнктури, впровадження інновацій) вимагають швидкої мобілізації внутрішніх ресурсів, що у класичній структурі досить складно. Тому доцільно запровадити практику створення тимчасових робочих груп (task forces), які формуються з фахівців різних підрозділів для вирішення конкретних завдань (вихід на новий ринок, запуск нового продукту тощо).

Очікуваний ефект:

- Підвищення адаптивності структури
- Оперативна реакція на виклики
- Посилення міжфункціональної співпраці

Удосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У» має здійснюватися у напрямку підвищення гнучкості, ефективності взаємодії, оперативності прийняття рішень і орієнтації на результат. Запропоновані заходи базуються на сучасних концепціях менеджменту (MBO, ERP,

функціональний підхід) та враховують специфіку чинної лінійної структури підприємства (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Практичні заходи з удосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У»

№	Напрямок удосконалення	Практичні заходи	Наукове обґрунтування	Очікуваний результат
1	Перехід до лінійно-функціональної структури	Введення функціональних спеціалістів (маркетинг, фінанси, ІТ) до структури	Зменшення навантаження на лінійних керівників, розмежування управлінських функцій	Підвищення гнучкості та спеціалізації управління
2	Делегування повноважень	Передача частини управлінських функцій (закупівлі, розклади, персонал) до підрозділів	Підвищення ефективності за рахунок децентралізації	Скорочення часу на прийняття рішень, зростання відповідальності
3	Управління за цілями (МВО)	Впровадження системи постановки цілей і KPI для підрозділів	Підвищення прозорості та результативності управлінських рішень	Орієнтація персоналу на досягнення результатів, підвищення мотивації
4	Інформаційно-аналітичне забезпечення	Створення аналітичного відділу або впровадження ERP-системи	Обґрунтованість рішень, цифровізація управлінських процесів	Підвищення швидкості та якості прийняття рішень
5	Регламентація міжпідроздільної взаємодії	Розробка внутрішніх положень та процедур співпраці між структурними одиницями	Уникнення дублювання функцій, формалізація відповідальності	Зменшення внутрішніх конфліктів, підвищення узгодженості дій
6	Тимчасові міжфункціональні групи	Формування робочих груп для реалізації проектів і вирішення проблем	Гнучка реакція на зміни, інтеграція знань з різних сфер	Підвищення адаптивності структури та швидкість впровадження новацій

Логістична система є критично важливою складовою діяльності ТОВ «Бонус У», оскільки поєднує в собі всі основні функції постачання, виробництва, зберігання, транспортування та розподілу продукції, а також має значний вплив на собівартість, якість обслуговування клієнтів і ефективність використання ресурсів. З огляду на специфіку підприємства (наявність

хлібозаводу та борошномельного комплексу), доцільно виділити декілька ключових напрямів покращення логістики в межах організаційної структури.

1. Виділення окремої логістичної служби у структурі управління

Наразі логістичні функції часто розподілені між різними підрозділами (відділ постачання, виробництво, збут), що призводить до дублювання дій, неузгодженості й ускладнює контроль. Тому слід створити спеціалізований логістичний підрозділ або департамент логістики, який об'єднуватиме управління потоками сировини, матеріалів, готової продукції та транспорту. В результаті очікується: централізація управління матеріальними потоками; підвищення прозорості та відповідальності; зменшення витрат на логістичні операції.

2. Оптимізація взаємодії між борошномельним комплексом і хлібозаводом

Внутрішня логістика між двома виробничими підрозділами часто не є оптимальною — мають місце простой, перевитрати сировини або дублювання транспорту.

Пропозиція:

Запровадити внутрішній логістичний регламент із чітко визначеними маршрутами, графіками та системою контролю доставки борошна на хлібозавод. Можливе застосування внутрішньої системи обліку переміщення ресурсів (WMS або ERP-модуль логістики). За рахунок цього очікується узгоджена робота між етапами виробничого ланцюга; мінімізація втрат і простоїв; раціональні витрати пального та робочого часу.

3. Впровадження автоматизованої системи управління запасами

Борошно, хліб та інші сировинні та готові товари мають обмежений строк зберігання, тому точне планування запасів є критично важливим. Доцільно впровадити систему автоматизованого моніторингу та управління запасами (наприклад, на базі модулів ERP або спеціалізованого ПЗ типу Zoho Inventory, SAP Business One). Результатом є: скорочення обсягів надлишкових

або "застарілих" запасів; зменшення втрат від псування продуктів; підвищення точності планування постачання.

4. Оптимізація транспортної логістики

Доставка продукції до торгових точок є витратною частиною логістичного процесу. Неефективне планування маршрутів або використання автопарку може призводити до перевитрат пального, затримок та зниження рівня обслуговування. З огляду на це слід:

- Впровадити систему маршрутної оптимізації (наприклад, за допомогою GPS-моніторингу і логістичних алгоритмів);
- Переглянути доцільність аутсорсингу частини транспортних послуг;
- Визначити регулярні маршрути для хлібозаводу з урахуванням географії споживачів.

В результаті очікується: зниження транспортних витрат; підвищення точності доставки; раціональне використання автопарку.

5. Інтеграція функцій логістики з маркетингом і виробництвом

Роз'єднаність логістики з маркетингом і виробничим плануванням унеможливорює адаптацію обсягів поставок до реального попиту. Слід забезпечити спільне планування між логістичним, маркетинговим і виробничим підрозділами за принципом S&OP (Sales and Operations Planning). Результат: баланс між попитом і пропозицією; зменшення залишків нереалізованої продукції; гнучке реагування на коливання ринку.

6. Розвиток зворотної логістики

Повернення невикористаної продукції, тари, облік рекламаций тощо часто ігноруються, хоча це важливий інструмент контролю якості та репутації бренду. Впровадити систему зворотної логістики — облік повернень, рекламаций, повторного використання тари (особливо у хлібній логістиці: ящики, лотки). В результаті очікується зниження втрат; поліпшення клієнтського сервісу; контроль якості на всіх етапах ланцюга постачання.

У табл 3.7. систематизовано напрями вдосконалення логістичної складової організаційної структури ТОВ «Бонус У»

Таблиця 3.7 – Напрями вдосконалення логістичної складової організаційної структури ТОВ «Бонус У»

Напрямок удосконалення	Практичні заходи	Наукове обґрунтування	Очікувані результати
Створення логістичної служби	Формування окремого логістичного підрозділу (відділу/департаменту)	Забезпечення єдиного центру координації матеріальних і інформаційних потоків	Зниження логістичних витрат, підвищення керованості
Оптимізація внутрішньої логістики між хлібозаводом і борошномельним комплексом	Впровадження внутрішніх маршрутів, регламентів постачання, обліку і контролю	Узгоджена взаємодія між підрозділами сприяє безперервному виробництву	Скорочення простоїв, зменшення втрат і логістичних витрат
Автоматизоване управління запасами	Запровадження WMS або ERP-модуля для контролю залишків сировини і готової продукції	Своєчасне оновлення запасів і уникнення перевищення термінів придатності	Зменшення втрат, підвищення точності планування
Оптимізація транспортної логістики	Впровадження систем GPS-моніторингу, оптимізація маршрутів, аналіз доцільності аутсорсингу	Рациональне використання транспортних ресурсів підвищує ефективність дистрибуції	Зменшення витрат на транспорт, підвищення надійності доставки
Інтеграція логістики з маркетингом і виробництвом (S&OP)	Спільне планування обсягів виробництва, продажів і логістичних ресурсів	Забезпечення балансу попиту і пропозиції в реальному часі	Зниження залишків, мінімізація перевиробництва, стабільне постачання
Розвиток зворотної логістики	Введення обліку повернень, контроль за тарою, рекламаціями, поверненням непроданої продукції	Зворотний зв'язок із ринком та контроль якості – важливий елемент логістичного циклу	Поліпшення сервісу, зменшення втрат, повторне використання упаковки

Удосконалення логістичної складової в організаційній структурі ТОВ «Бонус У» повинно здійснюватися на основі інтегрованого, системного підходу із врахуванням особливостей хлібопекарського та борошномельного виробництва, де логістика — не просто підтримка, а ключовий фактор ефективності. Застосування сучасних методів (ERP, GPS-моніторинг, S&OP) та структурні зміни (створення логістичного підрозділу, регламенти внутрішньої взаємодії) дозволять не лише оптимізувати витрати, а й підвищити гнучкість і конкурентоспроможність підприємства.

У даному розділі з метою удосконалення фінансового стану ТОВ «Бонус У» та подолання тенденції збиткової діяльності було запропоновано ряд заходів.

Покращити систему фінансової діагностики на підприємстві, організувавши постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища.

Повністю завантажувати наявне обладнання, оскільки станом на 2016 рік коефіцієнт використання устаткування ТОВ «Бонус У» складає 0,85, а виходячи з аналізу він може бути підвищений до 0,95. В результаті випуск продукції може підвищитися на 11,69% і, як наслідок, рентабельність основних засобів підприємства істотно зросте, що позитивно вплине на загальний фінансовий стан підприємства.

Здати в оренду приміщення і будівлі, які на даний момент не використовуються. Очікуваний річний дохід від цієї пропозиції становитиме 727,2 тис.грн.

Оновити обладнання з метою зниження виробничих витрат а отже і собівартості продукції. Було визначено, що найвигіднішим варіантом джерел фінансування для придбання обладнання ТОВ «Бонус У» є купівля обладнання за рахунок тимчасово вільних коштів, отриманих від здачі приміщень в оренду, і лізингового кредиту.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У» передбачають підвищення гнучкості, ефективності та адаптивності

системи управління. Ключовими є перехід до лінійно-функціональної структури, делегування повноважень та впровадження управління за цілями (МВО). Також рекомендовано створити аналітичний відділ, формалізувати взаємодію між підрозділами та запровадити тимчасові міжфункціональні робочі групи. Реалізація цих змін сприятиме пришвидшенню прийняття рішень, зростанню відповідальності персоналу та покращенню загальної керованості підприємством.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення логістичної складової організаційної структури ТОВ «Бонус У» з урахуванням особливостей хлібозаводу та борошномельного комплексу. Ключовими напрямками є створення спеціалізованого логістичного підрозділу, оптимізація взаємодії між виробничими підрозділами та впровадження автоматизованих систем управління запасами. Також рекомендовано удосконалити транспортну логістику шляхом маршрутної оптимізації та інтегрувати логістику з маркетингом і виробництвом за принципом S&OP. Важливим доповненням є розвиток зворотної логістики для підвищення рівня сервісу та контролю якості. Упровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та забезпечити гнучку адаптацію до змін ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можемо сформуванати наступні висновки.

Діагностика фінансового стану підприємства є багатокomпонентною аналітичною процедурою, що спрямована на виявлення критичних точок у фінансово-господарській діяльності підприємства. Її результатом є формування обґрунтованих пропозицій щодо оперативного реагування на виявлені проблеми. Важливість діагностики полягає у її здатності забезпечити підприємство необхідною інформаційно-аналітичною основою для розробки ефективної фінансової політики та прийняття управлінських рішень.

Фінансова діагностика виконує функцію своєрідного інструменту випереджального управління, завдяки чому можливо не лише констатувати наявність проблем, а й своєчасно прогнозувати розвиток негативних тенденцій. Володіння теоретичними знаннями щодо методів, функцій та типів діагностики дозволяє точно ідентифікувати як причини погіршення фінансових результатів, так і джерела позитивних змін. Опанування практичних навичок діагностики забезпечує підприємству сталий розвиток та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Бакалаврська кваліфікаційна робота виконувалась за матеріалами ТОВ «Бонус У». Об'єктом дослідження обрано ТОВ «Бонус У», яке є сучасним підприємством хлібопекарської галузі України, має в своєму складі хлібозавод та млиновий комплекс.

Дослідження галузі, у якій функціонує підприємство, дає змогу зробити такі висновки. Споживання хлібобулочних виробів в Україні демонструє стійку тенденцію до зниження, що пов'язано з низкою соціально-економічних та демографічних чинників. Зокрема, зменшення середньодобового споживання хліба, зафіксоване у 2021–2022 роках, свідчить про трансформацію харчових звичок населення, популяризацію безглютенових і низьковуглеводних дієт, а також загальне скорочення чисельності споживачів.

Зниження обсягів внутрішнього споживання та виробництва хліба супроводжується структурними змінами в асортименті продукції. Виробники дедалі частіше орієнтуються на нішеві сегменти – хліб із підвищеною поживною цінністю, цільнозернові та функціональні вироби, що відповідає запитам сучасного споживача.

Висока собівартість виробництва, обумовлена зростанням цін на сировину та енергоносії, стримує конкурентоспроможність вітчизняної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Це, у свою чергу, ускладнює адаптацію підприємств до вимог міжнародної сертифікації та інтеграції у глобальні ланцюги поставок.

У другому розділі було здійснено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Бонус У», за результатами чого до ключових переваг діяльності підприємства можна віднести високу якість виготовлюваної продукції, кваліфікований кадровий склад, стабільно функціонуючі канали реалізації, а також позитивний імідж на ринку. Водночас серед основних слабких сторін варто виділити обмеження ринків збуту, зумовлене нетривалим строком придатності продукції, значний рівень собівартості та високі загальні витрати підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства за аналізований період характеризуються як незадовільні. Незважаючи на поступове зростання валового доходу, чистої виручки та витрат на виробництво, кінцеві фінансові результати залишаються негативними: протягом останніх трьох років підприємство несе збитки.

Збиткова діяльність спричинила серйозне погіршення показників ліквідності та платоспроможності у 2022–2024 роках. Наприкінці 2024 року частка грошових коштів і високоліквідних фінансових активів суттєво не дотягувала до нормативного рівня, що вказує на дефіцит ресурсів для покриття навіть мінімального обсягу короткострокових зобов'язань. Спостерігається також негативна динаміка за коефіцієнтами поточної та термінової ліквідності, що свідчить про погіршення загальної фінансової ситуації підприємства.

Аналіз фінансової стійкості підприємства засвідчує зростання залежності від позикового капіталу. Так, частка власного капіталу в загальній структурі пасивів скоротилась із 20% у 2022 році до 3% у 2023 році, а в 2024 році набула навіть від'ємного значення. Це свідчить про повну втрату фінансової незалежності: підприємство функціонує виключно за рахунок зовнішнього фінансування, що є вкрай небезпечним для стабільності його діяльності.

Крім того, відбулися значні зміни в структурі зобов'язань. Якщо у 2022 році левову частку позикового капіталу становили довгострокові зобов'язання (80%), то вже у 2024 році більшість припадала на поточні зобов'язання (69%). Це підтверджує зростання фінансових ризиків і зниження платоспроможності в короткостроковій перспективі.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Бонус У» перебуває в стані фінансової нестійкості, а його залежність від залучених ресурсів є критично високою.

Разом з тим, результати аналізу ділової активності демонструють прийнятний рівень показників для забезпечення операційної діяльності. До позитивних аспектів можна віднести покращення фондівіддачі та скорочення періоду обороту дебіторської заборгованості, що вказує на підвищення ефективності господарських процесів. Значним досягненням є скорочення операційного циклу — з 76 днів у 2022 році до 55 днів у 2024 році, що стало можливим завдяки більш ефективному управлінню дебіторською заборгованістю, особливо важливому в умовах зростаючої інфляції.

Однак результати оцінювання рентабельності діяльності підприємства залишаються вкрай незадовільними. Через хронічну збитковість, усі відповідні показники мають від'ємні значення. Найбільш критичною ситуація була у 2023 році, коли на кожну гривню активів припадало 18 копійок чистого збитку (порівняно з 7 копійками у 2022 році). У 2024 році ситуація дещо покращилася — збиток зменшився до 5 копійок на гривню активів, однак підприємство продовжує працювати нерентабельно, що свідчить про збереження кризових явищ.

Організаційна структура управління ТОВ «Бонус У» представлена у вигляді лінійної моделі. Така структура передбачає чіткі вертикальні зв'язки між рівнями управління та зосередження управлінських функцій на кожному ієрархічному рівні, що забезпечує централізоване прийняття рішень та відповідальність у межах підрозділів.

У третьому розділі роботи з метою удосконалення фінансового стану ТОВ «Бонус У» та подолання тенденції збиткової діяльності було запропоновано:

1. Покращити систему фінансової діагностики на підприємстві, організувавши постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Повністю завантажувати наявне обладнання, оскільки станом на 2016 рік коефіцієнт використання устаткування ТОВ «Бонус У» складає 0,85, а виходячи з аналізу він може бути підвищений до 0,95. В результаті випуск продукції може підвищитися на 11,69% і, як наслідок, рентабельність основних засобів підприємства істотно зросте, що позитивно вплине на загальний фінансовий стан підприємства.

3. Здати в оренду приміщення і будівлі, які на даний момент не використовуються. Очікуваний річний дохід від цієї пропозиції становитиме 727,2 тис.грн.

4. Оновити обладнання з метою зниження виробничих витрат а отже і собівартості продукції. Було визначено, що найвигіднішим варіантом джерел фінансування для придбання обладнання ТОВ «Бонус У» є купівля обладнання за рахунок тимчасово вільних коштів, отриманих від здачі приміщень в оренду, і лізингового кредиту.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У» передбачають підвищення гнучкості, ефективності та адаптивності системи управління. Ключовими є перехід до лінійно-функціональної структури, делегування повноважень та впровадження управління за цілями (МВО). Також рекомендовано створити аналітичний відділ, формалізувати взаємодію між підрозділами та запровадити тимчасові міжфункціональні

робочі групи. Реалізація цих змін сприятиме пришвидшенню прийняття рішень, зростанню відповідальності персоналу та покращенню загальної керованості підприємством.

Запропоновані заходи спрямовані на комплексне вдосконалення логістичної складової організаційної структури ТОВ «Бонус У» з урахуванням особливостей хлібозаводу та борошномельного комплексу. Ключовими напрямками є створення спеціалізованого логістичного підрозділу, оптимізація взаємодії між виробничими підрозділами та впровадження автоматизованих систем управління запасами. Також рекомендовано удосконалити транспортну логістику шляхом маршрутної оптимізації та інтегрувати логістику з маркетингом і виробництвом за принципом S&OP. Важливим доповненням є розвиток зворотної логістики для підвищення рівня сервісу та контролю якості. Упровадження цих заходів дозволить підвищити ефективність логістичних процесів, знизити витрати та забезпечити гнучку адаптацію до змін ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цивільний Кодекс України / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
2. Податковий кодекс України / Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
3. Дмитренко Д.М. Концептуальний підхід до формування ефективної системи фінансової діагностики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 52.
4. Смирна О.В., Бай С.П. Діагностика фінансового стану підприємства: сутність та значення. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 45-48.
5. Штепенко К. Business Planning and Assesment of Its Impact on the Enterprise Financial Stability. *Науковий журнал Економіка і регіон*. 2020. 4(79). С. 78-84.
6. Шварц. І. В., Собченко В. В., Панчук Р. С. Діагностика фінансового стану підприємства. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (2025)*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25393/21061>
7. Ткаченко А.М. Diagnosis as a tool for developing a business development strategy. *Економічний вісник ДВНЗ УХДТУ*. 2020. №2(12). С. 95-103.
8. Докієнко Л.М. Концептуальні підходи до комплексної діагностики фінансової стійкості підприємства. *Підприємництво та інновації*. №14. 2020. С. 25-31.
9. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2021. Випуск 1-2. С. 33-41.
10. Кудельський В.Є. Фінансова діагностика у системі антикризового управління підприємством. *Економічний простір*. 2020. №163.

11. Ясинська, Д.В., Добровольська, О.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. №166. С. 81-84.
12. Насібова О.В., Шипенко А.А. Методичні підходи фінансового аналізу підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. № 206 «Економічні науки». 2019. С. 35-44.
13. Сосновська О.О. Методичні підходи до діагностування фінансового стану підприємства. *Modern Economics*. № 14. 2019. С. 264-271.
14. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. №182. 2022. С. 38-43.
15. Мулик Т.О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic Synergy*. №1. 2023. С. 220-245.
16. Калініченко З.В. Розробка методики раннього попередження та реагування на кризи підприємства. *Економічний аналіз*. Том 32. №2. 2022. С. 90 – 100.
17. Горбунова А. В. Удосконалення механізму діагностики фінансового стану підприємства / *Вісник Запорізького національного університету*. *Економічні науки*. – 2014. – №2. С. 15-28.
18. Загорна Т.О. Економічна діагностика: навч. посіб. / Т.О. Загорна – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.
19. Костенко Т.Д. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства : Навч. посібник для ВНЗ. / Костенко Т.Д. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с.
20. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.Minfin.gov.ua/document/92418/I-1.pdf>.
21. Мних Є. В. Економічний аналіз: підручник / Є. В. Мних. – К.: Знання, 2011. – 630 с.
22. Офіційний сайт компанії “Хлібна гільдія”. URL: <https://www.xlib.vn.ua/> (дата звернення 02.06.2025 р.)
23. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко М. І. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2021. – 260 с.

- 24.Шварц І. В., Безсмертна О. В., Краєвська А. С. Особливості оцінювання майнового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2021:- №168. – С.83-86
- 25.Синькевич Н.І. «Економічний аналіз»: Курс лекцій. – Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2018. – 97 с.
- 26.Рузакова О.В., Юрчук Н.П. Використання апаратів штучного інтелекту для формалізації фінансових об'єктів при побудові СППР. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Технічні науки*. 2021. № 1. С. 45–51.
- 27.Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування / укладач: Ткаченко І.П. – Кам'янське, ДДТУ, 2019. - 223 с.
- 28.Даценко Г.В., Коцеруба Н.В., Крупельницька І.Г., Кудирко О.М., Лобачева І.Ф. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2021. 416 с.
- 29.Фінансовий аналіз та звітність. Частина 1 : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2011. - 154 с.
- 30.Фінансовий аналіз та звітність. Частина 2 : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький, І. В. Шварц. – Вінниця : ВНТУ, 2011. - 161 с.
- 31.Терещенко О.О. Фінансовий контролінг : навч. посібник / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407, [1] с.
- 32.Фінансовий менеджмент: елект.навч. посібник /І.А.Бігдан, Л.І. Лачкова, В.М. Лачкова, О.В. Жилякова–Х.:ХДУХТ, 2017.- 197с.
- 33.Фінансовий менеджмент. Практикум: навч. посібник / Л.Д. Буряк, М.Д. Білик, О.М. Грицино та ін. ; за заг. ред. А.М. Поддєрьогіна.- К.: КНЕУ, 2015. – 335, [1] с.
- 34.Фінансовий менеджмент : [підручник] / А.М. Поддєрьогін [та ін.]; кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2017. - 535 с.
- 35.Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / Ю. Ю. Верланов. - Миколаїв : ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. - 336 с.

36. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / [авт. кол. під заг. ред. Е. О. Юрія] ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича : Рута, 2020. - 347 с.
37. Фінансовий менеджмент : підручник / [М. І. Крупка та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. - 438 с.
38. Методичні вказівки до виконання бакалаврських кваліфікаційних робіт для студентів спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. О. О. Мороз, Т. М. Білоконь. – Вінниця: ВНТУ, 2024. – 55 с.

ДОДАТКИ

(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б (ДОВІДКОВИЙ)
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «БОНУС У»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітног о періоду	На кінець звітно го період у	На дату переходу на міжнато дні стандарт и фінансов ої звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	290	196	8
первісна вартість	1001	503	503	23
накопичена амортизація	1002	213	307	15
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	10729	10834	8929
первісна вартість	1011	21248	22967	13652
знос	1012	10519	12133	4723
Інвестиційна нерухомість:	1015	735	762	1207
первісна вартість	1016	1006	1063	1354
знос	1017	271	301	147
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0

Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	11754	11792	10144
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	7428	12286	884
Виробничі запаси	1101	1506	5496	875
Незавершене виробництво	1102	1	2	0
Готова продукція	1103	107	87	9
Товари	1104	5814	6701	4
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1122	1260	162
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	484	0	141
з бюджетом	1135	233	222	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	145	124	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3595	3502	12
Поточні фінансові інвестиції	1160	4923	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	360	606	783
Готівка	1166	9	22	142
Рахунки в банках	1167	351	584	0
Витрати майбутніх періодів	1170	110	0	126
Інші оборотні активи	1190	15	10	4

Усього за розділом II	1195	17676	17886	1999
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	29430	29678	12269

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130	130
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	357	-1018	6709
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	487	-888	6839
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16109	9391	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	16109	9391	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	743	750	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	8115	12349	4672

за розрахунками з бюджетом	1620	123	163	193
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	128	180	109
за розрахунками з оплати праці	1630	374	500	215
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	373	767	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2978	6466	33
Усього за розділом III	1695	12834	21175	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	29430	29678	12269

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітни й період	За аналогіч ний період попередн ього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	66875	57558
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(48814)	(43214)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	18061	14344
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1093	1172

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(3334)	(2948)
Витрати на збут	2150	(14741)	(12012)
Інші операційні витрати	2180	(606)	(820)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	473	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(264)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	803	52
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2630)	(4035)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1354)	(4247)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0

Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1354)	(4247)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1354	-4247

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	36257	34478
Витрати на оплату праці	2505	12875	10236
Відрахування на соціальні заходи	2510	2614	2057
Амортизація	2515	1837	1826
Інші операційні витрати	2520	3443	2247
Разом	2550	57026	50844

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

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату перехо- ду на міжнародні стандарти фінанс- ової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	386	290	8
первісна вартість	1001	504	503	23
накопичена амортизація	1002	118	213	15
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	9859	10729	8929
первісна вартість	1011	18710	21248	13652
знос	1012	8851	10519	4723
Інвестиційна нерухомість:	1015	762	735	1207
первісна вартість	1016	1006	1006	1354
знос	1017	244	271	147
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0

інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	11007	11754	10144
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	4338	7428	884
Виробничі запаси	1101	4318	1506	875
Незавершене виробництво	1102	1	1	0
Готова продукція	1103	19	107	9
Товари	1104	0	5814	4
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1021	1122	162
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	484	0	141
з бюджетом	1135	441	233	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	145	145	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	130	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3006	3595	12
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	4923	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1885	360	783
Готівка	1166	6	9	142
Рахунки в банках	1167	1711	351	0
Витрати майбутніх періодів	1170	110	0	126
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	5	15	4
Усього за розділом II	1195	11420	17676	1999
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	22427	29430	12269

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату перех оду на міжна родні станд арти фінан сової звітно сті
I. Власний капітал				

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130	130
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4685	357	6709
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	4815	487	6839
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	14249	16109	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	14249	16109	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	743	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	2518	8115	4672
за розрахунками з бюджетом	1620	90	123	193
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	176	128	109
за розрахунками з оплати праці	1630	273	374	215
за одержаними авансами	1635	3	2	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	212	373	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	92	2978	33
Усього за розділом III	1695	3363	12834	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	22427	29430	12269

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогі чний період попере днього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	57558	51614
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(43214)	(38407)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	14344	13207
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1172	1762
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і	2122	0	0

сільськогосподарської продукції			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2948)	(2673)
Витрати на збут	2150	(12012)	(11016)
Інші операційні витрати	2180	(820)	(577)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	703
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(264)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	52	18813
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(4035)	(4448)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(16942)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(4247)	(1874)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0

Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(4247)	(1874)
-------------------------------------	------	----------	----------

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-4247	-1874

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	34478	27813
Витрати на оплату праці	2505	10236	7376
Відрахування на соціальні заходи	2510	2057	2703
Амортизація	2515	1826	1344
Інші операційні витрати	2520	2247	6221
Разом	2550	50844	45457

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

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	462	386	8
первісна вартість	1001	501	54	23
накопичена амортизація	1002	39	118	15
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	9466	9859	8929
первісна вартість	1011	17091	18710	13652
знос	1012	7625	8851	4723
Інвестиційна нерухомість:	1015	781	762	1207
первісна вартість	1016	990	1006	1354
знос	1017	209	244	147
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1040	0	0

Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	11749	11007	10144
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	967	4338	884
Виробничі запаси	1101	949	4318	875
Незавершене виробництво	1102	0	1	0
Готова продукція	1103	17	19	9
Товари	1104	1	0	4
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1646	1021	162
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	214	484	141
з бюджетом	1135	125	441	9
у тому числі з податку на прибуток	1136	125	145	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7634	3006	12
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0

Гроші та їх еквіваленти	1165	156	1885	783
Готівка	1166	4	6	142
Рахунки в банках	1167	4	1711	0
Витрати майбутніх періодів	1170	28	110	126
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	202	5	4
Усього за розділом II	1195	10972	11420	1999
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	22721	22427	12269

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарт и фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	130	130	130
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0

Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6559	4685	6709
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом І	1495	6689	4815	6839
ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1023	14249	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом ІІ	1595	1023	14249	0
ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	2928	2518	4672
за розрахунками з бюджетом	1620	73	90	193

за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	158	176	109
за розрахунками з оплати праці	1630	258	273	215
за одержаними авансами	1635	3	2	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	241	212	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	11348	92	33
Усього за розділом III	1695	15009	3363	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	22721	22427	1226 9

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи на тему:

**ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБКА
ЗАХОДІВ ДЛЯ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БОНУС У»)**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Собченко В. В. _____

Керівник: к.е.н., доц. каф. ПЛМ
Шварц І.В. _____

«11» червня 2025 р.

Таблиця 1.1 – Класифікація видів діагностики підприємств

Тип діагностики	Умови використання
Економічна діагностика	Використовується для формулювання стратегічних напрямів розвитку підприємства, їх оновлення або переорієнтації.
Фінансова діагностика	Служить для аналізу фінансової стійкості підприємства, оборотності активів, рентабельності капіталу та ефективності використання ресурсів. Передбачає прийняття оперативних, але обґрунтованих рішень.
Діагностика фінансово-господарської діяльності	Доцільна при потребі оцінити стан підприємства з позицій технічного переоснащення. Рішення можуть ухвалюватись у середньостроковій перспективі.
Бізнес-діагностика	Застосовується для всебічного аналізу господарських процесів, виявлення слабких місць та розробки програм дій з коротко- або довгостроковим горизонтом. Може потребувати як негайних, так і виважених рішень.
Діагностика ймовірності банкрутства	Проводиться у критичні періоди функціонування підприємства, коли необхідно швидко оцінити ризики неплатоспроможності та сформулювати комплекс антикризових дій.
Експрес-діагностика	Спрямована на оперативне виявлення перших ознак фінансових труднощів. Застосовується у динамічному середовищі, вимагає швидкого реагування керівництва.
Фундаментальна діагностика	Дозволяє побудувати глибоку та деталізовану картину кризового стану підприємства для формування заходів фінансового оздоровлення. Рішення ухвалюються швидко, але на основі всебічного аналізу.
Економіко-фінансова діагностика	Застосовується при визначенні середньо- та короткострокових орієнтирів розвитку. Може поєднувати швидкі дії з довгостроковим баченням.

Таблиця 2.1 – Аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Продукція, її якість та конкурентоспроможність	1. Високі органолептичні характеристики виробів. 2. Натуральний склад продукції.	1. Швидке черствіння продукції. 2. Подовжений цикл виготовлення через тривалий процес бродіння. 3. Збільшені витрати електроенергії.
Нарізка продукції	Зручність для споживача.	1. Підвищення собівартості. 2. Додаткові енергозатрати. 3. Необхідність у додатковому обладнанні та персоналі.
Асортимент	1. Висока якість та привабливий смак. 2. Розмаїття виробів. 3. Унікальні позиції.	1. Короткий термін зберігання. 2. Обмежений потенціал для розширення ринку.
Унікальні позиції	Продукція без аналогів на ринку.	Низькі обсяги виробництва.
Продукти для здорового харчування	Орієнтація на сучасні тенденції здорового способу життя.	1. Короткий термін реалізації. 2. Складнощі з розширенням збуту.
Індивідуальна упаковка	Підвищення зручності транспортування та зберігання.	Займає більше місця у транспорті.
Напівфабрикати	Зручність для кінцевого споживача.	1. Невеликий термін реалізації. 2. Вузькі ринкові можливості.
Індивідуальні вироби на замовлення	Унікальність і персоналізований підхід.	Малий обсяг замовлень.
Виробнича система	1. Власні розробки продукції. 2. Висока потужність виробництва. 3. Сучасне обладнання. 4. Надійна система контролю якості. 5. Гнучкість у виробничих процесах. 6. Стабільне постачання. 7. Налагоджені відносини з постачальниками.	1. Недостатнє завантаження потужностей. 2. Значні витрати на обслуговування устаткування. 3. Висока потреба у кваліфікованому персоналі та контролі. 4. Обмежений рівень інноваційності та креативності управлінського складу.
Управлінська структура	1. Сильна технологічна база. 2. Ефективний постачальницький відділ. 3. Високий рівень професійності персоналу. 4. Чіткий розподіл обов'язків.	1. Низький рівень автоматизації. 2. Пасивність у сфері продажу. 3. Слабкий маркетинг та відсутність брендингу. 4. Бюрократичність у процесах. 5. Обмежена гнучкість.
Персонал	1. Стабільність кадрів. 2. Висока кваліфікація технологів. 3. Збалансований віковий склад.	Недостатня увага до підвищення кваліфікації.

Продовження табл.2.1

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Маркетинг і збут	1. Дієві існуючі канали збуту.	1. Слабкий розвиток маркетингу. 2. Низький рівень цифрової реклами. 3. Відсутність сегментації реклами.
Репутація	Визнання підприємства як надійного партнера та соціально відповідального виробника.	Підвищений контроль з боку місцевих органів.

Таблиця 2.5 - Динаміка обсягу і складу фінансових результатів ТОВ «Бонус У» у 2022-2024 роках, тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
				2023 р. від 2022 р.		2024 р. від 2023 р.	
	2022	2023	2024	абс.	%	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	51614	57558	66875	+5944	+11,6	+9317	+16,3
2. Собівартість реалізованої продукції	38407	43214	48814	+4807	+12,7	+5600	+13,2
3. Валовий прибуток (збиток)	13207	14344	18061	+1137	+8,6	+3717	+25,9
4. Інші операційні доходи	1762	1172	1093	-590	-33,5	-79	-6,7
5. Адміністративні витрати	2673	2948	3334	+275	+10,3	+386	+13,1
6. Витрати на збут	11016	12012	14741	+996	+9,06	+2729	+22,9
7. Інші операційні витрати	577	820	606	+243	+42,1	-214	-26,1
8. Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (збиток)	703	-264	473	-703	-100,0	+737	+279,1
9. Фінансові витрати	4448	4035	2630	-413	-9,4	-1405	-34,9
10. Інші доходи	18813	52	803	-18761	-99,8	+751	+1443
11. Інші витрати	16942	-	-	-	-	-	-
12. Чистий прибуток (збиток)	-1874	-4247	-1354	-2373	-126,4	+2893	+68,4

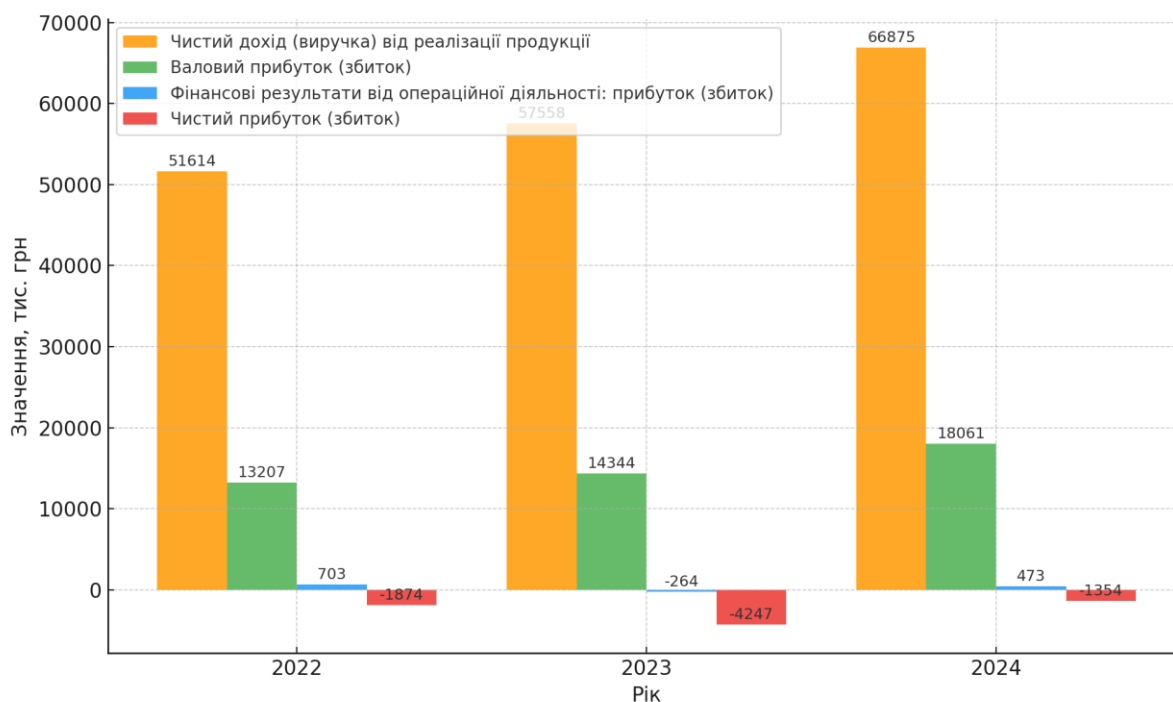
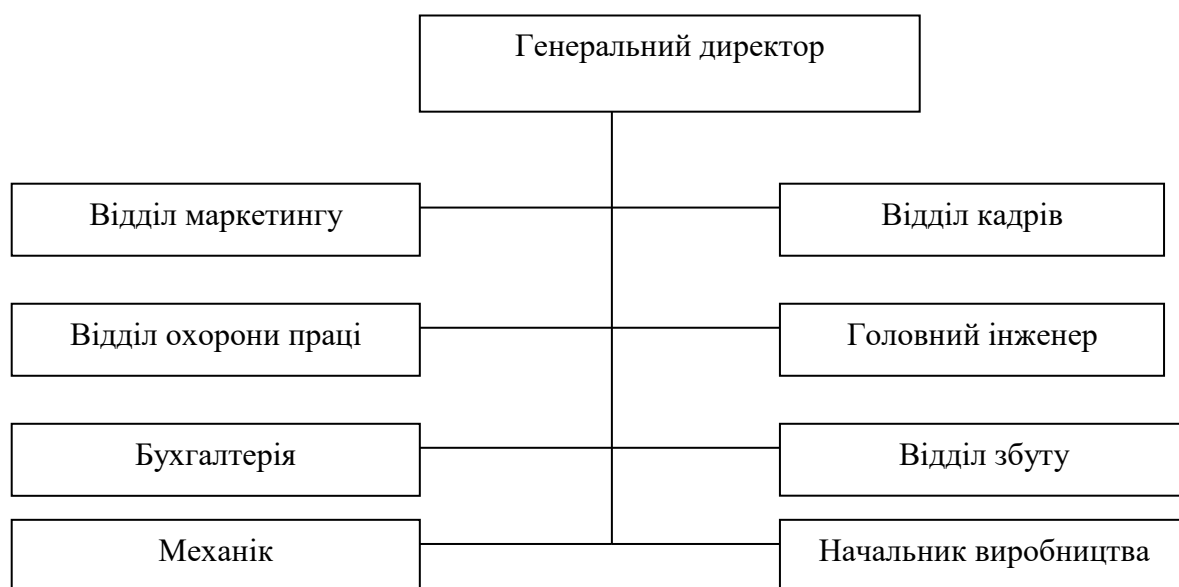


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів підприємства



Таблиця 3.4 – Комплексні заходи для покращення фінансової стабільності
ТОВ «Бонус У»

Заходи	Шляхи досягнення	Результат
1 Скорочення матеріальних витрат	1.1. Впровадження більш раціонального використання ресурсів (перегляд норм, підсилення контролю за споживанням) 1.2. Пошук альтернативних постачальників із вигіднішими умовами поставок	Зниження виробничої собівартості продукції
Зменшення витрат на оплату праці	2.1. Раціоналізація кадрового складу: оптимізація чисельності персоналу, скорочення надлишкових управлінських позицій	Скорочення операційних витрат
Оновлення структури основних засобів	3.1. Реалізація непродуктивних і зношених об'єктів основних фондів	Зростання операційного доходу, зниження витрат на амортизацію
Повне завантаження виробничих потужностей	4.1. Перехід на багатозмінний графік, розширення кількості робочих бригад	Підвищення обсягів виробництва, збільшення прибутковості
Поліпшення оборотності дебіторської заборгованості	5.1. Запровадження штрафних санкцій за порушення строків оплати	Підвищення швидкості обігу дебіторської заборгованості
Збільшення обсягів реалізації	6.1. Поліпшення якості продукції, розширення асортименту та ринків збуту за рахунок маркетингової активності	Зростання доходів підприємства
Активізація додаткових джерел прибутку	7.1. Надання в оренду невикористовуваних приміщень	Збільшення інших операційних доходів

Таблиця 3.6 – Практичні заходи з удосконалення організаційної структури ТОВ «Бонус У»

№	Напрямок удосконалення	Практичні заходи	Наукове обґрунтування	Очікуваний результат
1	Перехід до лінійно-функціональної структури	Введення функціональних спеціалістів (маркетинг, фінанси, ІТ) до структури	Зменшення навантаження на лінійних керівників, розмежування управлінських функцій	Підвищення гнучкості та спеціалізації управління
2	Делегування повноважень	Передача частини управлінських функцій (закупівлі, розклади, персонал) до підрозділів	Підвищення ефективності за рахунок децентралізації	Скорочення часу на прийняття рішень, зростання відповідальності
3	Управління за цілями (МВО)	Впровадження системи постановки цілей і KPI для підрозділів	Підвищення прозорості та результативності управлінських рішень	Орієнтація персоналу на досягнення результатів, підвищення мотивації
4	Інформаційно-аналітичне забезпечення	Створення аналітичного відділу або впровадження ERP-системи	Обґрунтованість рішень, цифровізація управлінських процесів	Підвищення швидкості та якості прийняття рішень
5	Регламентація міжпідроздільної взаємодії	Розробка внутрішніх положень та процедур співпраці між структурними одиницями	Уникнення дублювання функцій, формалізація відповідальності	Зменшення внутрішніх конфліктів, підвищення узгодженості дій
6	Тимчасові міжфункціональні групи	Формування робочих груп для реалізації проектів і вирішення проблем	Гнучка реакція на зміни, інтеграція знань з різних сфер	Підвищення адаптивності структури та швидкість впровадження новацій