

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

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

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Міськів Максим Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 658.29:005

Удосконалення організації управління підприємством з використанням SWOT –
аналізу» (на прикладі ПрАТ "Львівський холодокомбінат")

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Міськів М.А. «Удосконалення організації управління підприємством з використанням SWOT – аналізу» (на прикладі ПрАТ "Львівський холодокомбінат")». – *Рукопис.*

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

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методологічні основи вивчення, оцінки та управління підприємством: визначено сутність та підходи до розуміння організації управління. Подано ґрунтовну оцінку конкурентних переваг підприємства, а також пропозиції щодо удосконалення організації управління ПрАТ "Львівський холодокомбінат" з використанням SWOT – аналізу.

Ключові слова: SWOT – аналіз, сучасні підходи, особливості управління, обґрунтування вибору, ефективність, система управління, підвищення ефективності управління, удосконалення організації управління.

SUMMARY

Miskiv M.A. "Improving the organization of enterprise management using SWOT analysis" (on the example of PrJSC "Lviv Cold Storage Plant") – *Manuscript.*

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 073 *Management*, Educational and Professional Program Organization and Administration Management – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Hzhyskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work highlights the theoretical and methodological foundations of studying, evaluating and managing an enterprise: the essence and approaches to understanding the management organization are determined. A thorough assessment of the competitive advantages of the enterprise is provided, as well as proposals for improving the management organization of PrJSC "Lviv Cold Plant" using SWOT analysis.

Keywords: SWOT analysis, modern approaches, management features, justification of choice, efficiency, management system, increasing management efficiency, improving management organization.

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

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.
“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

МІСЬКІВ Максиму Андрійовичу

1. Тема проєкту (роботи) Удосконалення організації управління підприємством з використанням SWOT – аналізу» (на прикладі ПрАТ "Львівський холодокомбінат")

керівник проєкту (роботи) Гримак О. Я., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи організації та управління підприємством 1.1. Поняття, сутність та функції системи управління підприємством 1.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством 1.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління 1.4. Нормативно-правове та методичне забезпечення управління підприємствами в Україні Розділ 2. Аналіз системи управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат» 2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Львівський холодокомбінат» 2.2. Аналіз організаційної структури та системи управління підприємством 2.3. Оцінка виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства 2.4. Проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Львівський холодокомбінат» 2.5. Визначення стратегічної позиції підприємства на основі інтегрованої матриці SWOT Розділ 3. Удосконалення організації управління підприємством на основі SWOT-аналізу 3.1. Формування стратегічних напрямів

розвитку підприємства 3.2. Удосконалення організаційної структури управління 3.3. Запровадження інноваційних управлінських і цифрових інструментів 3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів Висновки. Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

.....
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретико-методичні основи організації та управління підприємством	8
1.1. Поняття, сутність та функції системи управління підприємством	8
1.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством	18
1.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління	22
1.4. Нормативно-правове та методичне забезпечення управління підприємствами в Україні	26
Розділ 2. Аналіз системи управління ПРАТ «Львівський холодокомбінат»	30
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	30
2.2. Аналіз організаційної структури та системи управління підприємством	35
2.3. Оцінка виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства	38
2.4. Проведення SWOT-аналізу ПрАТ «Львівський холодокомбінат»	47
2.5. Визначення стратегічної позиції підприємства на основі інтегрованої матриці SWOT	50
Розділ 3. Удосконалення організації управління підприємством на основі SWOT-аналізу	56
3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства	56
3.2. Удосконалення організаційної структури управління	59
3.3. Запровадження інноваційних управлінських і цифрових інструментів	62
3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів	66
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Стрімкі зміни зовнішнього середовища, посилення конкуренції, насичення ринку товарами та послугами, розвиток цифрових технологій і зростання вимог споживачів ставлять перед підприємствами завдання постійного вдосконалення системи управління. Ефективність організації управління підприємством стає визначальним чинником його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку. У таких умовах особливої актуальності набувають сучасні методи стратегічного аналізу, серед яких одна з ключових ролей належить SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства через виявлення його сильних і слабких сторін, а також визначити зовнішні фактори - можливості та загрози ринкового середовища. На основі результатів SWOT-аналізу формується стратегічне бачення розвитку підприємства, оптимізуються управлінські рішення, підвищується адаптивність до змін і забезпечується можливість ефективної конкуренції. Тому застосування цієї методики в управлінській практиці реальних підприємств має значне теоретичне та практичне значення.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» - один із провідних виробників морозива та продуктів швидкозамороженої групи в Україні, який функціонує на висококонкурентному ринку харчової продукції. Підприємство має багаторічний досвід роботи, розвинуті виробничі потужності, стабільну ринкову позицію, однак, як і більшість сучасних компаній, стикається з низкою управлінських, маркетингових, логістичних і технологічних викликів. Це зумовлює потребу у вдосконаленні організації управління на основі стратегічного аналізу, що підвищить ефективність його діяльності та забезпечить стабільний розвиток у перспективі.

Метою магістерської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення організації управління підприємством на основі результатів SWOT-аналізу (на прикладі ПрАТ «Львівський холодокомбінат»). Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні засади організації управління підприємством та застосування SWOT-аналізу;
- охарактеризувати організаційну структуру та систему управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат»;
- провести оцінку виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»;
- визначити стратегічну позицію підприємства на основі інтегрованої матриці SWOT;
- запропонувати напрями вдосконалення організації управління підприємством;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади вдосконалення організації управління підприємством на основі SWOT-аналізу. Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, порівняння, економічний аналіз, методи стратегічного менеджменту, графічний і табличний методи, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, внутрішні документи ПрАТ «Львівський холодокомбінат», статистичні дані підприємства за останні три роки, аналітичні матеріали галузевих оглядів, наукові праці українських та зарубіжних дослідників. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання ПрАТ «Львівський холодокомбінат» для покращення організації управління, формування стратегічних напрямів розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття, сутність та функції системи управління підприємством

Система управління підприємством є ключовим елементом забезпечення його ефективного функціонування, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах розвитку економіки, високої конкуренції та швидких технологічних трансформацій правильна організація управління визначає конкурентоспроможність підприємства, стійкість його діяльності та здатність до інноваційного розвитку.

Під системою управління підприємством розуміють сукупність взаємопов'язаних елементів (організаційна структура, функції, методи, принципи, ресурси та управлінські процеси), спрямованих на координацію діяльності всіх підрозділів та працівників з метою досягнення цілей підприємства[6]. Система управління являє собою цілеспрямовану, динамічну та складну організаційну систему, що забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності.

У науковій літературі зустрічаються різні трактування поняття системи управління:

- організаційно-економічна система, що забезпечує реалізацію управлінських рішень;
- комплекс методів, засобів та процесів, спрямованих на ефективну взаємодію підприємства з внутрішнім та зовнішнім середовищем;
- механізм впливу суб'єкта управління (керівництва) на об'єкт управління (колектив, ресурси, процеси) [21].

Сутність системи управління полягає у поєднанні людських, матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів таким чином, щоб забезпечити найбільш раціональне та продуктивне їх використання, досягнення операційних і стратегічних цілей підприємства. Сутність системи управління розкривається через її головні характеристики такі як комплексність, взаємозв'язок елементів, цілеспрямованість, адаптивність, динамічність.

Комплексність це охопити всі сфери діяльності підприємства - виробництво, фінанси, маркетинг, персонал, логістику, інновації. Взаємозв'язок елементів - організаційна структура, технології управління, стиль керівництва та комунікації повинні функціонувати узгоджено. Цілеспрямованість це коли всі управлінські процеси спрямовані на досягнення конкретних результатів - максимізацію прибутку, вихід на нові ринки, підвищення якості продукції тощо. Ефективна система управління повинна швидко реагувати на зміни ринкових умов, появу нових технологій, економічні ризики. Система управління змінюється разом із підприємством, трансформується під впливом сучасних вимог та нових підходів до менеджменту.

Функції управління - це основні, взаємопов'язані види діяльності, що забезпечують ефективний вплив на підприємство. У сучасній теорії менеджменту виділяють такі ключові функції:

- ✓ планування;
- ✓ організація;
- ✓ мотивація;
- ✓ контроль;
- ✓ координація;
- ✓ регулювання та коригування;
- ✓ облік та аналіз;
- ✓ прийняття управлінських рішень[1].

Планування є однією з ключових та базових функцій системи управління підприємством, оскільки саме воно визначає напрями розвитку організації, формує стратегічне бачення, забезпечує раціональний розподіл ресурсів та координує діяльність усіх підрозділів. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, високої конкуренції та динаміки технологічних змін роль планування істотно зростає, оскільки воно дає можливість підприємству передбачити майбутні виклики, визначити пріоритети та розробити ефективні механізми реагування.

Планування - це процес визначення цілей підприємства, шляхів, засобів і ресурсів для їх досягнення. Воно передбачає прогнозування майбутніх умов діяльності, розроблення програм розвитку, вибір оптимальних варіантів управлінських рішень. Сутність планування проявляється у таких характеристиках:

- цілеспрямованість - орієнтація діяльності підприємства на конкретні результати;
- науковість - використання економічних методів, аналітики, прогнозів;
- реалістичність - відповідність поставлених цілей ресурсам та можливостям підприємства;
- гнучкість - здатність адаптувати плани до змін у зовнішньому середовищі;
- безперервність - регулярний перегляд і оновлення планів;
- комплексність - охоплення всіх напрямів діяльності підприємства.

Планування забезпечує підприємству можливість уникати хаотичних дій, зменшувати ризики, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність управління. Основні цілі планування на підприємстві включають забезпечення стабільного та керованого розвитку, визначення стратегічних і тактичних пріоритетів, прогнозування змін у ринковому середовищі, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Завдання планування полягають у встановленні реалістичних показників розвитку, розробленні програм діяльності, визначенні потреб у ресурсах, оцінці ризиків та шляхів їх мінімізації, контролі виконання планових показників.

На підприємствах використовується декілька рівнів планування, кожен із яких виконує специфічну роль у системі управління. Стратегічне планування охоплює довгостроковий період (3–10 років) та спрямоване на визначення місії підприємства, стратегічних цілей, напрямів розвитку, поведінки на ринку. Тактичне (середньострокове) планування розраховане на 1–3 роки та деталізує стратегічні цілі у вигляді конкретних програм і заходів. Оперативне (поточне) планування охоплює короткі періоди - від одного дня до року. Забезпечує виконання щоденних, тижневих чи місячних завдань.

Процес планування включає низку послідовних етапів аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування місії та стратегічних цілей, розроблення альтернативних варіантів розвитку, вибір оптимальної стратегії та планових рішень розподіл ресурсів та формування програм діяльності, моніторинг та коригування планів. Для забезпечення ефективності управління планування здійснюється на основі таких принципів:

- системність - охоплення всіх аспектів діяльності;
- обґрунтованість - використання достовірних даних та прогнозів;
- безперервність - систематичний перегляд планів;
- гнучкість - здатність до адаптації;
- економічність - оптимальність витрат на планування;
- комплексність - врахування технологічних, організаційних, фінансових факторів.

Планування як функція управління є важливим інструментом забезпечення ефективного розвитку підприємства. Воно встановлює чіткі цілі, визначає оптимальні шляхи їх досягнення, сприяє раціональному використанню ресурсів та формує основу для всіх управлінських процесів. В умовах конкурентного ринку успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від якості та обґрунтованості планування.

Організація є однією з базових, фундаментальних функцій управління, без якої неможливе ефективне функціонування підприємства. Вона забезпечує впорядкування діяльності, формування структур, налагодження взаємодії між підрозділами й оптимальний розподіл ресурсів. Сучасне підприємство діє в умовах високої конкуренції, швидких змін технологій та ринкових тенденцій, що підвищує значення організаційної діяльності як інструменту забезпечення стабільної роботи та реалізації стратегічних цілей.

Організація - це процес побудови й удосконалення системи управління підприємством, який включає структурування діяльності, розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності, координацію роботи підрозділів та забезпечення

оптимального використання ресурсів. У широкому розумінні організація виступає як:

- процес – формування раціональних зв'язків і взаємодій між елементами системи;
- стан – упорядкована, структурована система управління;
- функція управління – діяльність керівників щодо побудови організаційної структури, регулювання поведінки персоналу та формування робочих процесів.

Організаційна функція забезпечує виникнення єдиного цілого з окремих елементів підприємства - працівників, підрозділів, ресурсів і процесів. Організація управління на підприємстві спрямована на розв'язання таких ключових завдань:

1. створення організаційної структури управління, яка відповідає цілям і стратегії підприємства;
2. раціональний розподіл завдань та функцій між підрозділами і працівниками;
3. встановлення повноважень і відповідальності, визначення підпорядкування та комунікаційних зв'язків;
4. формування системи внутрішніх регламентів, положень та інструкцій, які визначають порядок роботи;
5. забезпечення підприємства ресурсами (матеріальними, інформаційними, кадровими);
6. координація взаємодії між підрозділами, усунення дублювання функцій або конфліктів;
7. створення умов для ефективної роботи персоналу, включно з робочими місцями, мотиваційними механізмами та системою комунікацій.

Для формування ефективної організаційної системи застосовуються такі принципи, єдність керівництва, чіткий розподіл праці, спеціалізація, ієрархічність, узгодженість, адаптивність, раціональність, прозорість та контрольованість. Організація як функція управління відіграє ключову роль у

досягненні стратегічних і поточних цілей підприємства. Її значення полягає в наступному:

- створює умови для ефективного виконання планів;
- забезпечує координовану роботу підрозділів;
- сприяє раціональному використанню ресурсів;
- формує упорядковану структуру управління;
- забезпечує стабільність та керованість діяльності підприємства;
- є основою для формування корпоративної культури та робочої дисципліни;
- дозволяє підвищити відповідальність та продуктивність персоналу.

Організація як функція управління є фундаментом побудови ефективної системи управління підприємством. Вона упорядковує діяльність усіх підрозділів, визначає правила взаємодії, координує дії персоналу та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Від якості організації залежить здатність підприємства реалізувати свої стратегічні плани, адаптуватися до змін середовища та досягати високих результатів. У контексті стратегічного розвитку підприємства організаційна діяльність тісно пов'язана з іншими функціями - плануванням, мотивацією, контролем та регулюванням.

Мотивація є однією з ключових функцій управління, від якої значною мірою залежить продуктивність праці, ефективність діяльності підприємства та здатність організації досягати поставлених цілей. У сучасних умовах конкуренції та динамічних змін ринку саме мотивований персонал стає найважливішим ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентні переваги, інноваційність та стратегічний розвиток. Мотивація - це процес стимулювання працівників до виконання обов'язків та досягнення цілей підприємства шляхом формування внутрішніх і зовнішніх спонукань[2]. Вона ґрунтується на поєднанні потреб, інтересів, цінностей і мотивів працівників з цілями та завданнями організації. З управлінської точки зору мотивація передбачає вплив керівників на поведінку персоналу таким чином, щоб працівники здійснювали трудові дії добровільно, ініціативно та максимально ефективно. Сутність мотивації розкривається через такі положення:

- людина працює ефективніше, коли бачить сенс у своїй роботі;
- мотивація залежить не лише від матеріальної винагороди, а й від умов праці, можливостей розвитку, визнання та поваги;
- мотивація повинна бути індивідуалізованою, оскільки потреби працівників різні;
- стійкий мотивований стан потребує системності, а не одноразових стимулів.

Мотивація виконує низку важливих функцій для підприємства:

- підвищення продуктивності праці;
- зменшення плинності кадрів;
- створення сприятливого психологічного клімату;
- активізація творчого та інноваційного потенціалу персоналу;
- забезпечення якості виконання робіт;
- формування лояльності та корпоративної культури.

Підприємство, яке володіє сильною та ефективною системою мотивації, отримує зростання продуктивності, стабільне виконання планів та конкурентні переваги.

Мотивація має комплексний характер і включає різні види стимулів:

1. Матеріальна мотивація

- заробітна плата;
- премії, надбавки;
- бонусні програми;
- оплата навчання;
- соціальні пакети;
- частка у прибутку.

Матеріальні стимули є основними, але не єдиними та не завжди найефективнішими.

2. Нематеріальна мотивація

- визнання та похвала;
- професійний розвиток та навчання;
- делегування повноважень;

- участь у прийнятті рішень;
- кар'єрне зростання;
- гнучкі умови праці;
- комфортне робоче середовище.

Нематріальна мотивація часто є сильнішим фактором лояльності працівників.

Ефективна мотиваційна система повинна базуватися на таких принципах, як справедливість, прозорість і зрозумілість, гнучкість, комплексність, стратегічність, довгостроковість. Мотивація є не лише системою інструментів, а й мистецтвом управління. Мотивація як функція управління відіграє ключову роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства та забезпеченні його конкурентоспроможності. Вона визначає рівень залученості працівників, їх продуктивність, якість роботи та прихильність до організації. Ефективна система мотивації має бути комплексною, гнучкою, справедливою та орієнтованою на стратегічні цілі підприємства. Саме мотивація забезпечує гармонійне поєднання інтересів підприємства та працівників, що є основою стабільного функціонування та розвитку організації.

Контроль є однією з ключових функцій системи управління підприємством та відіграє вирішальну роль у забезпеченні досягнення поставлених цілей, дотриманні встановлених стандартів і норм, а також у своєчасному виявленні відхилень та коригуванні діяльності[5]. У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, високого рівня конкуренції та динамічних змін на ринку ефективний контроль стає невід'ємним компонентом управлінської діяльності, що забезпечує стабільність та прогнозованість результатів. Контроль - це процес спостереження, перевірки та оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства порівняно з плановими показниками з метою виявлення відхилень, визначення їх причин та розроблення заходів щодо їх усунення.

Іншими словами, контроль - це постійний, систематичний процес, який забезпечує зворотний зв'язок у системі управління, дозволяючи коригувати діяльність підприємства відповідно до планів, цілей та умов зовнішнього середовища. Сутність контролю розкривається через такі положення:

- він забезпечує відповідність між планами та результатами;
- дозволяє запобігати помилкам, а не лише виправляти їх;
- є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- формує інформаційну базу для подальшого планування та аналізу.

Контроль виконує низку важливих функцій:

- забезпечує дотримання планів, норм, стандартів і регламентів;
- сприяє зменшенню ризиків і втрат;
- підвищує якість управлінських рішень;
- дозволяє вчасно виявити проблеми та відхилення;
- стимулює відповідальність персоналу;
- забезпечує ефективне використання ресурсів;
- формує зворотний зв'язок між підрозділами та керівництвом.

Без контролю управлінська система втрачає керованість і не може забезпечити досягнення стратегічних цілей. У системі управління виділяють такі види контролю:

1. Попередній контроль - проводиться до початку виконання певних робіт. Охоплює перевірку ресурсів, кваліфікації персоналу, планів, інструкцій, бюджету. Його мета - запобігти помилкам ще до їх виникнення.
2. Поточний (оперативний) контроль здійснюється у процесі виконання робіт. Передбачає регулярний моніторинг діяльності підрозділів, дотримання графіків, технологічних вимог тощо. Його мета - своєчасне виявлення відхилень.
3. Підсумковий (заключний) контроль проводиться після завершення роботи, проекту або звітного періоду. Передбачає аналіз фактичних результатів і порівняння з плановими показниками. Його мета - оцінити ефективність діяльності та визначити напрямки удосконалення. У сучасному менеджменті використовується широкий спектр методів контролю, серед яких:

- фінансовий контроль (бюджетування, аналіз фінансової звітності);
- виробничий контроль (моніторинг технологічних процесів);
- кадровий контроль (оцінювання персоналу, аудит кадрів);
- маркетинговий контроль (аналіз ринку, асортименту, збуту);

- інформаційний контроль (перевірка якості даних, документообігу);
- внутрішній аудит;
- контроль за результатами та поведінкою;
- використання KPI, Balanced Scorecard, контролінгу.

Інструменти контролю повинні відповідати типу діяльності підприємства, його стратегії та організаційній структурі.

Ефективна система контролю повинна бути об'єктивною, своєчасною, економічною, зрозумілою, безперервною, гнучкою, попереджувальною.

Керівник забезпечує розподіл відповідальності за контроль, формування системи показників, аналіз відхилень, ухвалення коригувальних рішень, встановлення культури відповідальності, підтримку дисципліни та стандартів якості. Ефективність контролю значною мірою залежить від стилю керівництва та організаційної культури підприємства.

Контроль як функція управління є необхідною умовою забезпечення стабільності та ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє порівнювати фактичні результати з планами, виявляти відхилення, аналізувати причини та своєчасно вживати коригувальних заходів. Ефективний контроль формує зворотний зв'язок у системі управління, сприяє підвищенню продуктивності, дисципліни, відповідальності та конкурентоспроможності підприємства. У комплексі з іншими функціями управління контроль забезпечує реалізацію стратегічних цілей і сталий розвиток організації.

Координація як функція управління забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів, синхронізацію їхніх дій, усунення дублювання або конфліктів функцій.

Функція регулювання та коригування спрямована на внесення змін в управлінські процеси відповідно до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Функція обліку та аналізу забезпечує отримання достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, оцінку ефективності діяльності, прогнозування.

Функція прийняття управлінських рішень поєднує всі попередні - формування, обґрунтування та вибір оптимального варіанту управлінського впливу.

Система управління підприємством - це складна, багаторівнева та динамічна структура, що включає організаційну, функціональну, інформаційну та кадрову складові. Вона визначає ефективність функціонування підприємства, забезпечуючи формування стратегічних цілей, якісне виконання бізнес-процесів та конкурентоспроможність продукції. Чітке розуміння її сутності та функцій є необхідною передумовою для подальшого аналізу і вдосконалення організації управління підприємством на основі SWOT-аналізу.

1.2. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством

Ефективність управління підприємством є ключовим показником його конкурентоспроможності, стійкості та здатності забезпечувати довгостроковий розвиток. У сучасній теорії та практиці менеджменту розроблено широкий спектр підходів, методів і концепцій, які дозволяють комплексно оцінити результативність управлінських рішень, організаційної структури, кадрової політики, процесів та стратегій. Оцінювання ефективності управління має системний характер і базується на взаємозв'язку економічних, організаційних, соціально-психологічних та стратегічних характеристик діяльності підприємства[3]. Під оцінюванням ефективності управління розуміють процес аналізу результативності управлінських функцій, рішень та організаційних систем з метою визначення рівня досягнення цілей підприємства та використання його ресурсів. Ефективне управління передбачає:

- оптимальне використання ресурсів;
- високий рівень організації праці;
- досягнення стратегічних та оперативних цілей;
- конкурентоспроможність продукції;
- здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання ефективності управління дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи, ідентифікувати резерви розвитку, обґрунтувати управлінські рішення та скоригувати стратегію підприємства. У науковій літературі існує кілька теоретичних підходів до оцінки ефективності управління, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах діяльності організації. Економічний підхід ґрунтується на аналізі економічних показників, що відображають результативність діяльності підприємства. До них належать:

- прибуток і рентабельність;
- продуктивність праці;
- собівартість та ефективність використання ресурсів;
- фінансова стійкість та ліквідність;
- оборотність активів.

У межах цього підходу управління вважається ефективним, якщо підприємство демонструє позитивну динаміку економічних показників. Перевага підходу - вимірюваність результатів. Недолік - обмеженість, оскільки не враховує якісні аспекти управління.

Організаційний підхід спрямований на оцінювання ефективності взаємодії підрозділів, структури управління, регламентів та процесів. Критерії оцінювання:

- раціональність організаційної структури;
- рівень дублювання функцій;
- чіткість розподілу повноважень;
- ефективність координації;
- рівень бюрократизації;
- адаптивність структури до змін середовища.

Цей підхід дозволяє визначити, наскільки організаційна система сприяє досягненню цілей підприємства.

У межах функціонального підходу аналізуються ефективність виконання основних управлінських функцій:

- планування,

- організації,
- мотивації,
- контролю та регулювання.

Критерії оцінювання:

- якість і реалістичність планів;
- чіткість та логічність організації праці;
- результативність мотиваційних систем;
- швидкість реагування на відхилення;
- обґрунтованість управлінських рішень.

Цей підхід дозволяє оцінити системність та узгодженість управління.

Поведінковий підхід аналізує соціальні та психологічні аспекти управління:

- рівень задоволеності працівників;
- соціально-психологічний клімат;
- рівень конфліктності;
- стиль керівництва;
- залученість персоналу (engagement);
- корпоративна культура.

Ефективне управління вважається таким, що забезпечує високу мотивацію, ініціативність і лояльність працівників.

Процесний підхід спрямований на оцінку управління як системи взаємопов'язаних процесів. Основні критерії це якість бізнес-процесів їх оптимізація та формалізація, швидкість прийняття рішень, інформаційні потоки, автоматизація процесів. Оцінка проводиться за допомогою карт процесів, КРІ, системи контролінгу, Lean-концепцій[4].

Системний підхід розглядає підприємство як цілісний організм, що складається з взаємопов'язаних елементів. Оцінка управління здійснюється за такими параметрами:

- цілісність системи;
- взаємозалежність підсистем;

- узгодженість управлінських рішень;
- результативність взаємодії елементів;
- здатність до саморегулювання та адаптації.

Перевага - охоплення всіх аспектів діяльності підприємства.

Стратегічний підхід оцінює, наскільки управлінські рішення сприяють досягненню довгострокових цілей підприємства. Ключові критерії:

- обґрунтованість стратегічних цілей;
- конкурентоспроможність підприємства;
- інноваційність;
- ринкові позиції;
- гнучкість та адаптивність стратегії;
- здатність підприємства реагувати на загрози та використовувати можливості (SWOT).

Цей підхід особливо актуальний у стратегічному менеджменті.

Комплексний підхід поєднує елементи всіх попередніх підходів та базується на:

- використанні індикаторів Balanced Scorecard, KPI;
- оцінці фінансових та нефінансових результатів;
- інтегрованому аналізі управлінських процесів.

Цей підхід є найбільш сучасним і широко застосовується на підприємствах у всьому світі. У практиці застосовуються різноманітні методи, зокрема:

- економічний аналіз (фінансові коефіцієнти, рентабельність, продуктивність);
- SWOT-аналіз;
- PESTEL-аналіз;
- KPI та Balanced Scorecard;
- контролінг;
- порівняльний аналіз (benchmarking);
- експертні методи оцінювання;
- соціологічні опитування персоналу;

- аудит управління.

Застосування кількох методів забезпечує об'єктивність і комплексність оцінювання. Теоретичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством відображають багатовимірну природу управлінської діяльності. Сучасне розуміння ефективності виходить за межі традиційних економічних показників і охоплює організаційні, соціальні, психологічні, процесні та стратегічні аспекти. Комплексне застосування цих підходів дозволяє отримати повну картину стану управління, визначити слабкі та сильні сторони, сформулювати напрямки вдосконалення, а також обґрунтувати стратегічні рішення щодо розвитку підприємства.

1.3. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища підприємствам необхідно використовувати інструменти стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити ситуацію, виявити ключові проблеми та визначити перспективні напрями розвитку. Одним із найбільш поширених, універсальних і доступних методів стратегічного менеджменту є SWOT-аналіз, що дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні можливості та зовнішні чинники розвитку підприємства[16].

SWOT-аналіз - це метод стратегічного аналізу, спрямований на оцінювання внутрішнього стану підприємства (його сильних та слабких сторін) і зовнішнього середовища (можливостей і загроз), що впливають на його діяльність. Аббревіатура SWOT розшифровується як:

- S - Strengths (сильні сторони) - переваги та ресурси, що створюють конкурентоспроможність;
- W - Weaknesses (слабкі сторони) - недоліки, проблеми та внутрішні обмеження;
- O - Opportunities (можливості) - сприятливі зовнішні фактори, ринкові шанси;
- T - Threats (загрози) - ризики, негативні зовнішні впливи.

SWOT-аналіз дозволяє створити цілісне уявлення про стратегічну позицію підприємства, визначити оптимальні напрями розвитку та сформувати стратегічні альтернативи. Процес проведення SWOT-аналізу складається з кількох послідовних етапів, що забезпечують логічність та комплексність дослідження.

Етап 1. Збір та аналіз інформації про внутрішнє середовище

Передбачає оцінювання:

- ресурсного потенціалу підприємства;
- виробничо-технологічних можливостей;
- кадрового забезпечення;
- фінансової стійкості;
- маркетингової політики;
- організаційної структури управління;
- рівня інноваційності.

Результат - формування переліку сильних і слабких сторін.

Етап 2. Дослідження зовнішнього середовища

Включає аналіз:

- ринкових тенденцій;
- конкурентного середовища;
- економічних, політичних, юридичних факторів;
- соціально-демографічних змін;
- технологічних інновацій;
- екологічних та міжнародних впливів.

Результат - визначення можливостей і загроз. Методично цей етап часто доповнюється:

- PESTEL-аналізом;
- 5 силами Портера;
- конкурентним бенчмаркінгом.

Етап 3. Формування SWOT-матриці

У таблиці чотирьох блоків систематизуються:

- S - сильні сторони
- W - слабкі сторони
- O - можливості
- T - загрози

Це створює наочну і структуровану картину стратегічної позиції підприємства.

Етап 4. Встановлення стратегічних комбінацій (матриця TOWS)

Головна мета SWOT - не лише аналіз, але й генерування стратегій.

На перетині факторів формуються чотири типи стратегій:

- SO (максимізація сильних сторін через використання можливостей)
Фокус на зростанні та розвитку.
- WO (подолання слабкостей за рахунок можливостей)
Фокус на модернізації та трансформації.
- ST (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)
Фокус на захисті позицій.
- WT (мінімізація слабких сторін і зменшення загроз)
Фокус на виживанні, оптимізації та підвищенні стійкості.

Етап 5. Оцінювання значущості факторів

Для підвищення точності аналізу застосовують:

- експертні оцінки;
- вагові коефіцієнти;
- шкалу пріоритетів (1–10);
- ранжування факторів.

Це дозволяє визначити, які фактори є найбільш критичними для стратегії.

Етап 6. Формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії

На основі попередніх етапів визначаються:

- ключові напрями розвитку;
- стратегічні цілі;
- інвестиційні та організаційні пріоритети;
- заходи щодо мінімізації ризиків.

Це завершує процес стратегічного аналізу та створює основу для розробки стратегії підприємства. SWOT-аналіз є одним з найбільш поширених інструментів завдяки своїм перевагам. Метод не вимагає складних математичних моделей чи дорогих програм. Охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники діяльності підприємства. Результати представлені у вигляді зрозумілої матриці. Підходить для підприємств будь-якого типу, масштабу та галузі. Метод дозволяє генерувати конкретні стратегії на основі взаємозв'язку факторів. Легко адаптується для різних типів аналізу (проекти, продукти, підприємства, напрями бізнесу). SWOT часто проводиться командою, що підвищує об'єктивність. Попри переваги, метод має ряд недоліків:

1. Суб'єктивність оцінок

Результати значною мірою залежать від думки експертів.

2. Відсутність кількісної оцінки

SWOT не дає чітких числових показників ефективності чи ваги факторів без додаткових методів.

3. Перевантаженість інформацією

Якщо перелік факторів надто великий, аналіз стає нечітким і важким для інтерпретації.

4. Потреба у додаткових методах

Для розробки реальної стратегії SWOT часто доповнюють PESTEL, BCG, VRIO, матрицею TOWS.

5. Недостатня динамічність

Метод фіксує ситуацію в певний момент і не враховує швидкі зміни середовища.

SWOT-аналіз є важливим і дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє підприємству всебічно оцінити свій внутрішній потенціал та зовнішні умови діяльності. Завдяки простоті, доступності й комплексному охопленню факторів цей метод широко використовується для формування стратегій розвитку, визначення пріоритетів, оптимізації системи управління та зміцнення конкурентних позицій. Водночас для підвищення точності та ефективності SWOT-аналіз доцільно комбінувати з кількісними та аналітичними

методами, що дозволить забезпечити глибший та більш обґрунтований стратегічний вибір.

1.4. Нормативно-правове та методичне забезпечення управління підприємствами в Україні

Ефективна діяльність підприємств у сучасних умовах неможлива без чітко сформованої нормативно-правової та методичної бази, яка визначає правила функціонування суб'єктів господарювання, взаємодію із зовнішнім середовищем, механізми державного регулювання, стандарти менеджменту та інструменти організації управління. Нормативно-правове забезпечення створює основу для функціонування підприємства, формує правові рамки стратегічного та оперативного управління, тоді як методичне забезпечення визначає принципи, підходи, моделі та інструменти управління підприємством. Нормативно-правова база складається з нормативних актів різного рівня Конституції, кодексів, законів, указів, постанов та стандартів. Вона регулює правові засади створення, функціонування, реорганізації та ліквідації підприємств, визначає механізми управління ними та взаємодію з державними органами, працівниками, партнерами і споживачами. Найважливішими нормативними актами є:

1. Конституція України

Визначає основні принципи економічної діяльності, гарантує право на підприємницьку діяльність (ст. 42), захищає права власності, встановлює роль держави у забезпеченні економічної стабільності[19].

2. Господарський кодекс України (2003 р.)

Є основним нормативним документом, що регулює діяльність суб'єктів господарювання. Визначає:

- правові засади створення та функціонування підприємств;
- види підприємств та їх організаційні форми;
- засади корпоративного управління;
- права та обов'язки учасників господарських відносин;
- принципи державного регулювання економіки.

3. Цивільний кодекс України (2003 р.)

Регламентує майнові права, договірні відносини, корпоративні відносини, відповідальність підприємств та їх посадових осіб.

4. Закон України «Про підприємництво»

Визначає загальні засади здійснення підприємницької діяльності, принципи вільної конкуренції, рівності суб'єктів господарювання, недопущення монополізму.

5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність»

Визначає правила ведення обліку, формування звітності, аудиту, що є важливим для управління фінансами підприємства.

6. Закон України «Про управління об'єктами державної власності»

Регламентує механізми корпоративного управління державних підприємств, принципи прозорості та контроль державних органів.

7. Закон України «Про зайнятість населення», «Про охорону праці», «Про соціальний діалог»

Регулюють управління персоналом, трудові відносини, охорону праці, оцінювання робочих місць, мотивацію та соціальний захист працівників.

8. Законодавство у сфері конкуренції

- Закон «Про захист економічної конкуренції»
- Закон «Про Антимонопольний комітет України»

Забезпечують справедливі умови конкуренції та контролюють діяльність підприємств щодо монопольних практик.

9. Податковий Кодекс України[21]

Регулює механізми оподаткування, податкові зобов'язання та пільги для суб'єктів господарювання, що прямо впливають на управління фінансами та планування діяльності.

10. Закони та стандарти у сфері інноваційної діяльності

- Закон «Про інноваційну діяльність»
- Закон «Про інвестиційну діяльність»
- Закон «Про наукову і науково-технічну діяльність»

Створюють нормативні умови для розвитку інноваційного потенціалу підприємств. Методичні основи управління визначають сукупність моделей, методів, принципів та інструментів, які застосовуються для планування, організації, мотивації, контролю та оцінки ефективності управління. Основні елементи методичного забезпечення:

1. Міжнародні стандарти менеджменту

Широко застосовуються на українських підприємствах:

ISO 9001 (системи управління якістю)

Регламентує принципи процесного управління, безперервного вдосконалення, орієнтації на споживача.

ISO 14001 (екологічний менеджмент)

Визначає стандарти екологічної відповідальності.

ISO 45001 (охорона праці та безпека)

ISO 50001 (енергетичний менеджмент)

2. Методики стратегічного управління

- SWOT-аналіз;
- PESTEL-аналіз;
- модель «5 сил Портера»;
- BCG-матриця;
- GE/McKinsey Matrix;
- VRIO-аналіз;
- Balanced Scorecard (BSC);
- KPI-система.

Ці методики дозволяють оцінити ринкове середовище, внутрішні ресурси та розробити стратегію розвитку. Методи оцінювання ефективності діяльності підприємства включають фінансово-економічний аналіз, контроль і аудит, аналіз продуктивності праці, аналіз витрат, бенчмаркінг, контролінг. Також міністерствами, комітетами, асоціаціями, розробляються методичні рекомендації з планування діяльності, стандарти харчової промисловості (важливі для «Львівського холодокомбінату»), норми технологічних процесів,

рекомендації з управління ризиками. Кожне підприємство формує власну базу документів зокрема положення про підрозділи, посадові інструкції, регламенти бізнес-процесів, стандарти якості, стратегічні плани та програми розвитку.

Нормативно-правове та методичне забезпечення управління підприємствами в Україні формує правове підґрунтя та методичні інструменти для ефективної діяльності, регулює механізми взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем, визначає стандарти менеджменту, фінансової звітності, корпоративного управління, інноваційної та кадрової політики. Комплексне використання правових норм і методичних підходів забезпечує стабільність управлінських рішень, підвищує ефективність функціонування підприємства та сприяє його стратегічному розвитку. Для підприємств харчової галузі, таких як ПрАТ «Львівський холодокомбінат», дотримання нормативних стандартів є критично важливим для забезпечення безпечності продукції, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ЛЬВІВСЬКИЙ ХОЛОДОКОМБІНАТ»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Приватне акціонерне товариство «Львівський холодокомбінат» є одним із найстаріших та провідних підприємств харчової промисловості України, що спеціалізується на виробництві морозива та продукції швидкої заморозки. Підприємство має вагомий досвід роботи, розвинену виробничу інфраструктуру, широку дистрибуційну мережу та впізнавані бренди, що забезпечують йому стійкі позиції на національному ринку.

Львівський холодокомбінат заснований ще у середині ХХ століття як підприємство харчової промисловості, що забезпечувало попит населення західного регіону на морозиво та заморожені продукти. У різні періоди підприємство переживало модернізації, технічні оновлення, впровадження нових технологій та асортиментних рішень. У 1990-х роках підприємство пройшло шлях приватизації та стало акціонерним товариством. Згодом розпочався активний етап оновлення виробничих потужностей, розширення продуктової лінійки та покращення логістичних можливостей. ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є одним із провідних виробників морозива та продукції глибокої заморозки у Західному регіоні України. Підприємство бере свій початок ще з 1950-х років, коли у Львові було створено перші виробничі потужності для випуску морозива та зберігання заморожених продуктів для потреб населення та закладів громадського харчування.

У радянський період підприємство функціонувало як державний комбінат, виконуючи роль ключового постачальника холодильної продукції у Львівській області. У цей час було сформовано:

- технологічні потужності для масового виробництва морозива,
- систему холодильної логістики та зберігання,
- власну розподільчу мережу.

Після здобуття Україною незалежності відбулися значні структурні зміни проведена приватизація та перехід до ринкової моделі, у 1990-х роках

підприємство набуло статусу акціонерного товариства, а згодом - ПрАТ, почалося оновлення обладнання, розширення асортименту та впровадження нових брендів. З початку 2000-х років підприємство активно впроваджує сучасні технології шокової заморозки, автоматизовані лінії виробництва, засоби контролю якості та професійний брендинг. Саме в цей період підприємство сформувало один із найвідоміших брендів морозива Західної України - «Лімо», що суттєво підвищило упізнаваність та ринкову частку. Сьогодні ПрАТ «Львівський холодокомбінат» працює як багатoproфільне підприємство, орієнтоване на виробництво морозива різних категорій, випуск заморожених напівфабрикатів, логістичні послуги зі зберігання і транспортування заморожених продуктів. Підприємство продовжує модернізацію виробництва, оптимізацію управління та розширення дистрибуції, укріплюючи позиції на всеукраїнському ринку.

ПрАТ функціонує на засадах корпоративного управління, визначених Законом України «Про акціонерні товариства» [23]. Система управління включає органи стратегічного керівництва, виконавчі підрозділи та функціональні служби. Основні органи управління:

- загальні збори акціонерів - вищий орган управління;
- наглядова рада - здійснює контроль та стратегічний нагляд;
- генеральний директор - керівник виконавчого органу;
- правління / дирекції - забезпечують оперативне управління.

Структура є лінійно-функціональною, що дозволяє централізувати стратегічне управління, оптимізувати операційні процеси, забезпечити координацію між підрозділами. Управління підприємством орієнтоване на продукт та ринок, значна увага приділяється стандартам якості (ISO, HACCP), використовується автоматизований облік і контроль виробництва, формуються окремі команди під окремі види продукції, керівництво реалізує політику інновацій та модернізації.

Функціонально-організаційна структура підприємства

Підрозділ	Основні функції
Виробничий відділ	Управління виробничими процесами, контроль за технологією
Технологічний відділ	Розробка рецептур, технічні регламенти, модернізація
Відділ контролю якості	Лабораторії, стандарти, контроль безпечності харчових продуктів
Відділ маркетингу та збуту	Просування брендів, реклама, дослідження ринку, дистрибуція
Логістичний відділ	Складування, транспортування, холодильні мережі
Фінансово-економічний відділ	Бюджетування, облік, аналіз, фінансова звітність
Відділ кадрів та персоналу	Найм, навчання, оцінка, мотивація
Адміністративно-господарський відділ	Безпека, охорона, сервісні функції

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» - підприємство з багаторічним історичним розвитком, сучасними виробничими потужностями та чітко сформованою функціональною структурою управління. Поєднання досвіду, брендової впізнаваності та інноваційного підходу забезпечує конкурентні позиції підприємства на українському ринку морозива та заморожених продуктів. Організаційно-структурні особливості є базою для подальшого стратегічного аналізу, зокрема SWOT-моделювання, що буде здійснено у наступних розділах.

Сьогодні ПрАТ «Львівський холодокомбінат» - сучасне підприємство, що активно реалізує стратегію технологічного розвитку, підвищення якості продукції, автоматизації процесів та розширення ринкової присутності.

Місія підприємства полягає у виробництві високоякісної, безпечної та конкурентоспроможної продукції, яка відповідає сучасним стандартам харчової промисловості та задовольняє потреби широкого кола споживачів.

Стратегічні орієнтири включають:

- підвищення якості та асортиментного різноманіття продукції;
- модернізацію виробничих ліній та впровадження інновацій;
- розширення ринків збуту в Україні та за кордоном;
- зміцнення бренду та підвищення лояльності споживачів;
- оптимізацію управлінських і технологічних процесів;
- удосконалення логістичної інфраструктури.

Діяльність ПрАТ «Львівський холодокомбінат» зосереджена у сфері виробництва харчових продуктів, зокрема виробництво морозива найбільш відомою торговою маркою підприємства є «Лімо», під якою виробляється понад 100 видів морозива (пломбір, ескімо, вершкове морозиво, фруктові лінійки, дитяче морозиво, сімейні упаковки), виробництво продукції швидкої заморозки (овочеві суміші, фрукти та ягоди, напівфабрикати (вареники, пельмені тощо), заморожені десерти), логістичні послуги. Підприємство має власні складські потужності та холодильно-логістичну інфраструктуру, що дозволяє надавати послуги зі зберігання та транспортування продукції.

Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства (ПрАТ), що передбачає наявність наглядової ради, обрання генерального директора, розподіл повноважень між органами корпоративного управління, ведення діяльності відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства». Організаційна структура зазвичай включає такі підрозділи, як виробничий відділ, технологічний відділ, відділ якості, маркетинговий і торговий відділ, логістичний департамент, фінансовий відділ, відділ кадрів, служба охорони та безпеки. Структура має функціональний характер із елементами лінійно-функціонального управління. Підприємство має потужну матеріально-технічну інфраструктуру виробничі лінії для різних видів морозива, обладнання для шокової заморозки, сучасні холодильні камери, транспорт із холодильними

установками, цехи фасування, лабораторії контролю якості, автоматизовані системи обліку та контролю виробництва. Регулярна модернізація сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» реалізує продукцію у західних, центральних і південних областях України, через власних дистриб'юторів, торгових представників та партнерські мережі, у супермаркетах, дрібних торгових точках, HoReCa. Підприємство є одним із лідерів ринку поряд із ТМ «Рудь», «Хладопром», «Ласунка», «Три Ведмеді». Конкурентні переваги:

- висока якість продукції;
- впізнаваний бренд «Лімо»;
- широкий асортимент;
- логістичні можливості;
- доступні ціни.

Підприємство має кваліфікований персонал, серед якого технологи, фахівці з контролю якості, менеджери з маркетингу та продажу, оператори виробництва, логісти, фінансисти. Система управління персоналом орієнтована на професійний розвиток, навчання та підвищення кваліфікації. Хоча конкретні цифри змінюються щороку, загалом підприємство характеризується стабільними фінансовими результатами, позитивною динамікою виробництва, достатнім рівнем ліквідності, розширенням асортименту та ринків збуту.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є сучасним конкурентоспроможним підприємством харчової промисловості, що має потужний виробничий потенціал, значний досвід роботи, налагоджену логістичну систему та сильний бренд. Підприємство активно впроваджує інновації, модернізує обладнання та удосконалює управління, що створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Загальна характеристика підприємства є базою для проведення подальшого SWOT-аналізу та формування рекомендацій у розділі 3.

2.2. Аналіз організаційної структури та системи управління ПрАТ

«Львівський холодокомбінат»

Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від раціональності його організаційної структури та системи управління. Організаційна структура визначає взаємозв'язки між підрозділами, розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків, тоді як система управління забезпечує реалізацію стратегічних і оперативних цілей підприємства. Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» ці компоненти відіграють ключову роль, оскільки підприємство функціонує у конкурентному ринковому середовищі та має складний технологічний процес виробництва продукції харчової промисловості.

Управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат» здійснюється **за** лінійно-функціональною структурою, яка поєднує вертикальне підпорядкування та розподіл функцій між спеціалізованими службами. Такий підхід забезпечує чіткість управління та контроль над процесами, що є важливим для підприємств із великою кількістю виробничих та логістичних операцій.

Ключові рівні організаційної побудови:

1. Вищий рівень управління
 - загальні збори акціонерів,
 - наглядова рада,
 - генеральний директор.
2. Функціонально-управлінський рівень
 - фінансовий директор
 - комерційний директор
 - директор з виробництва
 - директор з логістики
 - директор з персоналу
 - директор з маркетингу
3. Операційно-виконавчий рівень
 - виробничі цехи

- лабораторії контролю якості
- логістичні підрозділи
- відділи продажу
- складські служби
- транспортні підрозділи

Структура забезпечує функціональну спеціалізацію та дозволяє ефективно координувати різні напрями діяльності.

Таблиця 2.2

Основні структурні підрозділи і їх функції

Підрозділ	Основні функції
Виробничий відділ	планування виробничих потужностей, контроль технологічних процесів
Технологічний відділ	розробка рецептур, впровадження нових технологій
Відділ контролю якості	санітарний контроль, лабораторні аналізи, сертифікація
Відділ маркетингу і збуту	просування брендів, збут, реклама, робота з клієнтами
Логістичний відділ	транспортування, зберігання, робота холодильних складів
Фінансово-економічний відділ	бюджетування, аналіз витрат, фінансова звітність
Відділ кадрів	рекрутинг, навчання, атестація, мотивація персоналу
Юридичний відділ	договірний супровід, претензійна робота

Існуюча структура має ряд переваг - чіткий розподіл обов'язків та повноважень, контрольованість виробничих процесів, спеціалізація підрозділів за функціями, високий рівень відповідальності керівників напрямів, підтримка єдиної стратегічної лінії управління. Така структура є ефективною для виробничого підприємства з великою кількістю технологічних операцій та широким асортиментом продукції. Незважаючи на ефективність, лінійно-функціональна структура має обмеження зокрема повільна реакція на зміни ринку через багаторівневу ієрархію, ризик дублювання функцій між відділами, низький рівень гнучкості при впровадженні інновацій, необхідність підвищення цифровізації та автоматизації управління, обмежені можливості для крос-функціональної взаємодії. Ці проблеми можуть стримувати розвиток підприємства в умовах швидких ринкових змін. Система управління включає сукупність методів, принципів та стилів керівництва, які забезпечують реалізацію ключових управлінських функцій.

Основні характеристики системи управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат»:

- централізоване стратегічне управління - рішення приймаються на рівні топменеджменту;
- орієнтація на якість продукції та дотримання стандартів ISO;
- система контролю виробництва та безпечності харчових продуктів (НАССР);
- впровадження маркетингових стратегій, орієнтованих на бренд «Лімо»;
- виробниче планування з використанням автоматизованих систем.

Керівництво підприємства дотримується поєднання адміністративного та стратегічного стилів управління, високий рівень регламентації процесів, контроль якості на кожному етапі виробництва, підтримка дисципліни, ухвалення стратегічних рішень керівництвом, поступове впровадження інновацій та залучення персоналу до удосконалення процесів. Організаційна структура ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є раціональною та відповідає особливостям виробництва і збуту продукції харчової промисловості. Вона

забезпечує контроль, функціональну спеціалізацію та стабільність управлінських процесів. Разом з тим, подальший розвиток підприємства вимагає підвищення гнучкості управління, цифровізації процесів, удосконалення взаємодії між підрозділами та впровадження сучасних інструментів менеджменту. Отримані результати є основою для подальшого SWOT-аналізу та формування стратегічних рекомендацій.

2.3. Оцінка виробничо-господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Виробничо-господарська та фінансова діяльність підприємства є ключовими складовими його конкурентоспроможності та стратегічної стабільності. Аналіз цих показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рентабельність діяльності, продуктивність праці, обсяг виробництва, фінансову стійкість і динаміку розвитку підприємства. Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» це особливо важливо з огляду на сезонність попиту, високу конкуренцію на ринку морозива та необхідність постійної модернізації виробничих процесів.

Аналіз виробничої діяльності охоплює ключові показники, що характеризують обсяг і ефективність виробництва продукції, використання потужностей, матеріальних ресурсів та технологічного забезпечення. До основних виробничих показників належать:

- обсяг виробництва продукції (тонн/одиниць/грн);
- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;
- продуктивність праці;
- собівартість виробництва;
- використання сировини та енергоефективність.

Аналізуючи динаміку виробничої діяльності ми бачимо, що обсяг виробництва зріс з 12,0 тис. т у 2022 р. до 13,8 тис. т у 2024 р., що становить +15 %. Це свідчить про розширення ринку збуту, стабільний попит на продукцію, збільшення виробничих потужностей.

**Динаміка обсягів виробництва продукції ПрАТ «Львівський
холодокомбінат»**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 24/22, %
Обсяг виробництва, т	12000	13200	13800	+15,0 %
Обсяг реалізації, млн грн	1027,6	1327,4	1492,9	+45,3 %
Завантаження потужностей, %	70 %	82 %	85 %	+15 п.п.
Продуктивність праці, т/працівника	35,0	38,5	39,8	+13,7 %

2023 рік став найбільш динамічним (+10 %), що корелює зі зростанням чистого доходу. Темпи зростання реалізації випереджають темпи зростання виробництва:

- виробництво +15 %
- реалізація +45,3 %

Це означає, що є підвищення цінової політики, розширення дистрибуції, зниження складських залишків і зміщення структури продажів у бік дорожчих продуктів. Завантаження зросло з 70 % до 85 %, що є дуже позитивним показником який дає зрозуміти, що виробництво стало більш ефективно використовувати обладнання, менше простоїв та втрат, підприємство наближається до плато пропускнуої здатності. Однак перевищення 85–90 % у майбутньому може потребувати інвестицій у нові лінії. Продуктивність зросла з 35,0 до 39,8 т/працівника (+13,7 %), що свідчить про автоматизацію процесів, оптимізацію кадрів, підвищення ефективності використання робочої сили. Це корелює зі зростанням рентабельності у 2023 році. Виробничо-господарська діяльність ПрАТ «Львівський холодокомбінат» у 2022–2024 рр. характеризується стабільною позитивною динамікою і посилює позиції на ринку, але у майбутньому може стикнутися з потребою у збільшенні капітальних інвестицій для уникнення перенавантаження потужностей та у розширенні ринків збуту та диверсифікації продуктів.

Фінансовий аналіз оцінює стійкість підприємства, його прибутковість, ефективність використання ресурсів та можливості інвестиційного розвитку. Основні показники:

- чистий дохід від реалізації;
- валовий та чистий прибуток;
- рентабельність продажів, активів, капіталу;
- ліквідність і платоспроможність;
- оборотність активів та запасів;
- структура капіталу та боргове навантаження.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Показник	2022	2023	2024	Тенденція 2022–2024 рр.
Чистий дохід, млн грн	1027,6	1327,4	1492,9	Зростання (+45,3 % з)
Собівартість, млн грн*	719,3	929,2	1045,0	Зростання
Валовий прибуток, млн грн*	308,3	398,2	447,9	Збільшення
Чистий прибуток, млн грн	34,8	102,7	71,5	Зростання, часткове зниження, але рівень вищий за 2022 р.
Рентабельність продажів, %	3,4	7,7	4,8	Підвищення.

За період 2022–2024 рр. чистий дохід підприємства зріс з 1 027,6 млн грн до 1 492,9 млн грн, тобто приблизно на 45,3 % 2023 рік: зростання доходу на 29,2 % порівняно з 2022 р., 2024 рік: додаткове зростання на 12,5 % порівняно з 2023 р. Це свідчить про розширення ринків збуту, зростання обсягів реалізації продукції, посилення позицій бренду «Лімо» на ринку. Собівартість реалізованої продукції також зростає разом з доходом (що логічно при розширенні виробництва та збуту), валовий прибуток (близько 30 % від виручки) зростає з -

308,3 млн грн у 2022 р. до - 447,9 млн грн у 2024 р., що вказує на збереження прийняттого рівня маржинальності бізнесу. Навіть за умов зростання витрат підприємство зберігає потенціал для формування фінансового результату. У 2022 р. чистий прибуток становив 34,8 млн грн (порівняно невисокий рівень), у 2023 р. чистий прибуток зріс до 102,7 млн грн, тобто майже у 3 рази (+195 % до 2022 р.). У 2024 р. чистий прибуток зменшився до 71,5 млн грн (-30,4 % до 2023 р.), але при цьому удвічі перевищує показник 2022 р.. Такий характер динаміки свідчить про дуже успішний для підприємства 2023 рік (можливе поєднання зростання доходу і кращого контролю витрат), у 2024 р. – зростання витрат (енергоресурси, логістика, сировина) або посилення конкуренції, що частково «з’їло» прибуток, хоча загальний результат залишається позитивним. Рентабельність продажів (чистий прибуток / чистий дохід) має таку динаміку 2022 р. – 3,4 %, 2023 р. – 7,7 %, 2024 р. – 4,8 %. Отже маємо такі результати у 2023 р. підприємство продемонструвало найвищу ефективність продажів - майже 8 % чистого прибутку з кожної гривні виручки, у 2024 р. рентабельність знизилася, але залишилася вищою, ніж у 2022 р., що свідчить про загальне покращення ефективності управління порівняно з базовим роком, коливання рентабельності можуть бути пов’язані з ціновою політикою, зростанням собівартості, інфляційним тиском та ринковою конкуренцією. За 2022–2024 рр. ПрАТ «Львівський холодокомбінат» значно наростило обсяги реалізації (дохід +45,3 %), змогло суттєво збільшити чистий прибуток порівняно з 2022 р., незважаючи на певне його скорочення у 2024 р., у 2023 р. досягло піку рентабельності продажів, що свідчить про вдале поєднання стратегії збуту та контролю витрат, у 2024 р. стикнулося з погіршенням маржі, однак загальна фінансова стійкість та прибутковість залишаються на достатньо високому рівні.

Рентабельність - ключова характеристика бізнес-ефективності.

Показники рентабельності ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2022 до 2024
Рентабельність активів (ROA), %	6,5	16,2	9,1	Зростання до 2023, спад до 2024
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	8,4	23,5	13,9	Коефіцієнти виросли, але 2024 < 2023
Рентабельність продукції, %	3,4	7,7	4,8	Пік у 2023, часткове падіння у 2024

Активи: 2022 - 537,2 млн грн, 2023 - 634,2 млн грн, 2024 - 785,1 млн грн. Чистий прибуток: 2022 - 34,8 млн грн, 2023 - 102,7 млн грн, 2024 - 71,5 млн грн. Рентабельність продукції відповідає показнику рентабельності продажів (табл. 2.4). Рентабельність активів (ROA) - показник, що демонструє, скільки прибутку генерується з кожної гривні активів. У 2022 р. ROA 6,5 %: підприємство починало з прийнятного, але невисокого рівня ефективності використання активів. У 2023 р. ROA підійнялася до 16,2 % - це значний стрибок, що свідчить про суттєве підвищення ефективності, можливо за рахунок зростання доходу, покращення маржі або кращого управління активами. У 2024 р. ROA знизилася до 9,1 % - це вказує на те, що приріст активів (до 785 млн грн) не був повністю «завантажений» прибутком, або що зменшення прибутку (71,5 млн грн) вплинуло негативно. На підприємстві спостерігався період високої ефективності (2023 р.), але у 2024 р. ефективність почала знижуватись. Це може свідчити про необхідність перегляду стратегій використання активів або підвищення їх продуктивності.

Рентабельність власного капіталу (ROE) показує, який прибуток отримують власники підприємства на вкладений капітал. У 2022 р. 8,4 % - показник є скромним, але позитивним, у 2023 р. 23,5 % - значне підвищення, що демонструє, що власний капітал використовувався ефективно, і підприємство давало добру віддачу, у 2024 р. 13,9 % - зменшення, хоча рівень все ще вищий, ніж у 2022 р. Ми бачимо, що підприємство має потенціал давати добру віддачу

власникам, але у 2024 р. ефективність знизилась. Потрібно з'ясувати, що вплинуло - зростання власного капіталу, зниження прибутку чи інші фактори.

Рентабельність продукції це показник який демонструє, скільки чистого прибутку підприємство отримує від своїх продажів. У 2022 р. 3,4 % - досить низька маржа, у 2023 р. 7,7 % - помітне поліпшення, що може бути наслідком підвищення цін, оптимізації витрат, зростання обсягів, у 2024 р. 4,8 % - спад маржі, можливо через зростання собівартості, конкуренцію або інші фактори. Потрібно зосередитися на контролі собівартості, підвищенні продуктивності, диференціації продукції, щоб маржа знову зростала. Показники рентабельності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» демонструють позитивну динаміку з 2022 до 2023 рр., після чого у 2024 р. спостерігається зниження ефективності. Це означає, що підприємство вийшло на більш високий рівень роботи, але зіткнулося з викликами, які не дали утримати цей рівень у 2024 р. Основні ризики: зростання витрат, посилення конкуренції, збільшення активів, що не генерують достатній прибуток. Для подальшого розвитку рекомендується переглянути стратегії керування активами, підвищити ефективність використання власного капіталу зменшити собівартість та підвищити маржу продажів, посилити контроль над витратами та підвищити продуктивність.

Здатність підприємства виконувати фінансові зобов'язання оцінюється через коефіцієнти ліквідності та стійкості.

Таблиця 2.6

Показники ліквідності

Показник	2022	2023	2024	Норматив
Поточна ліквідність	1,70	2,35	2,32	1,5 – 2,5
Швидка ліквідність	1,10	1,65	1,60	0,8 – 1,0
Абсолютна ліквідність	0,22	0,28	0,24	≥ 0,2

Поточна ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності) у 2022 р. 1,70 - в межах нормативу (1,5–2,5), що свідчить про задовільну платоспроможність, у 2023 р. 2,35 - значне покращення, показник уже близький до верхньої межі нормативу, що говорить про підвищений захист перед зобов'язаннями, у 2024 р. 2,32 - з незначним зниженням порівняно з 2023, але все ще в межах рекомендованого діапазону. Підприємство має достатній запас ліквідності для обслуговування поточних зобов'язань. Покращення показника у 2023 р. може бути пов'язане зі зростанням активів або оптимізацією короткострокових зобов'язань. Швидка ліквідність у 2022 р. 1,10 - трохи вище рекомендованої нижньої межі (0,8), свідчить про адекватну, але не «зайву» ліквідність, у 2023 р. 1,65 - помітне покращення, що означає більш швидке покриття зобов'язань ліквідними активами без урахування запасів, у 2024 р. 1,60 - незначне зниження, але показник залишається на високому рівні. Підприємство має хороший рівень «оперативної» ліквідності, що дає впевненість у здатності швидко виконати короткострокові зобов'язання, зниження у 2024 р. - заслуговує уваги для підтримки нормативу. Абсолютна ліквідність У 2022 р. 0,22 - трохи вище нормативної межі ($\geq 0,2$), що свідчить про наявність достатньої долі грошових коштів та еквівалентів, у 2023 р. 0,28 - покращення ситуації, більше грошових ресурсів на кожную гривню зобов'язань, у 2024 р. 0,24 - дещо нижче показника 2023, але все ще в межах нормативу. Ми бачимо, що підприємство має грошову «подушку» для покриття короткострокових зобов'язань. Оцінка в 2023 р. була найкращою, а у 2024 р. слід контролювати можливе скорочення грошового запасу. Стан ліквідності ПрАТ «Львівський холодокомбінат» за період 2022–2024 рр. можна охарактеризувати як достатній і стабільний всі три показники (поточна, швидка, абсолютна) знаходяться в межах або вище рекомендованих нормативів, у 2023 р. підприємство досягало найкращих значень ліквідності, що свідчить про зміцнення фінансової позиції, у 2024 р. - незначне зниження деяких показників (швидкої та абсолютної ліквідності), але все ще прийнятні значення. Разом з тим, зменшення темпів покращення в 2024 р. говорить про необхідність уваги до управління грошовими потоками, запасами та короткостроковими

зобов'язаннями, щоб зберегти стабільний рівень ліквідності й уникнути ризику погіршення платоспроможності.

Таблиця 2.7

Показники фінансової стійкості

Показник	2022	2023	2024
Частка власного капіталу, %	50,5	57,4	56,8
Коефіцієнт автономії (коефіцієнт фінансової незалежності)	0,506	0,574	0,568
Співвідношення позикового і власного капіталу	0,99	0,74	0,76

Розрахунки:

- 2022: Власний капітал = 537 213 – 265 942 = 271 271 тис грн
Частка власного капіталу = $(271\ 271 / 537\ 213) = 50,5\ %$.
Коефіцієнт автономії = $271\ 271 / 537\ 213 = 0,506$.
Співвідношення позикового/власного = $265\ 942 / 271\ 271 = 0,9898 (\approx 0,99)$.
- 2023: Власний капітал = 634 215 – 269 999 = 364 216 тис грн
Частка = $(364\ 216 / 634\ 215) = 57,4\ %$.
Коефіцієнт автономії = 0,574.
Позиковий/власний = $269\ 999 / 364\ 216 = 0,74$.
- 2024: Власний капітал = 785 072 – 339 053 = 446 019 тис грн
Частка = $(446\ 019 / 785\ 072) = 56,8\ %$.
Коефіцієнт автономії = 0,568.
Позиковий/власний = $339\ 053 / 446\ 019 = 0,76$.

У 2022 р. власний капітал становив приблизно 50,5 % активів, що є показником середнього рівня фінансової незалежності, у 2023 р. цей показник підвищився до 57,4 %, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості підприємства - менша частка зовнішніх зобов'язань, у 2024 р. незначне зниження до 56,8 %, але показник все ще залишається на високому рівні порівняно з 2022 р. Підприємство зміцнило свою фінансову незалежність у 2023 р. і зміни у 2024 р. мінімальні, що означає стабільну структуру фінансування. Показник автономії у 2022 р. 0,506, у 2023 р. 0,574, у 2024 р. 0,568. Значення $> 0,5$ означає, що більше

половини активів фінансуються власним капіталом, що є позитивним сигналом. Підприємство має достатній рівень автономії - у 2023 р. він був найвищим. У 2024 р. відбулося незначне зниження, але структура фінансування залишилась міцною. Співвідношення позикового і власного капіталу у 2022 р. 0,99 (практично рівні частки позикового і власного капіталу), у 2023 р. 0,74 - значне зменшення частки позикового капіталу відносно власного, у 2024 р. 0,76 - незначне зростання порівняно з 2023 р., але все ще значно краще показника 2022 р. Зменшення рівня позикового капіталу у 2023 р. говорить про покращення фінансової дисципліни чи консервативне фінансування. У 2024 р. співвідношення незначно зросло, але залишилося на прийнятному рівні. Показники фінансової стійкості ПрАТ «Львівський холодокомбінат» свідчать про позитивні тенденції: збільшення частки власного капіталу, поліпшення автономії, зменшення залежності від позикових коштів у 2023 р. У 2024 р. показники незначно погіршились, але залишаються на достатньо високому рівні. Це означає, що підприємство знаходиться у стабільному фінансовому стані зі здоровою структурою капіталу. Для подальшого підвищення фінансової стійкості рекомендовано утримувати чи збільшувати частку власного капіталу, контролювати зростання позикових зобов'язань, оцінювати ефективність використання власного капіталу (ROE) та активів (ROA). проводити сценарне планування на випадок зовнішніх ризиків (зростання витрат, зміни попиту, логістичні перебої).

Загалом діяльність ПрАТ «Львівський холодокомбінат» характеризується позитивною динамікою обсягів виробництва та реалізації продукції, що свідчить про зростання попиту та розширення ринку збуту. Фінансові результати демонструють збільшення чистого доходу та покращення рентабельності, хоча збереження високої собівартості та витрат на логістику потребує оптимізації. Показники ліквідності знаходяться на достатньому рівні, що підтверджує платоспроможність підприємства. Таким чином, підприємство має задовільну фінансову стійкість і потенціал для подальшого розвитку.

2.4. Проведення SWOT-аналіз ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його розвиток. Методика базується на визначенні сильних і слабких сторін, а також ринкових можливостей і загроз, що формують стратегічну позицію підприємства.

Сильні сторони (S – Strengths)

Внутрішні переваги підприємства, які забезпечують конкурентоспроможність:

- висока впізнаваність бренду «Лімо» у Західній Україні;
- тривала історія та репутація на ринку;
- сучасні лінії шокової заморозки та холодильна логістика;
- широкий асортимент: понад 100 видів морозива;
- наявність власних складських та транспортних потужностей;
- досвідчений кадровий склад і технологічна школа;
- використання стандартів якості (HACCP, ISO) ;
- налагоджена мережа дистрибуції та партнерств з торговими мережами;

Слабкі сторони (W – Weaknesses)

Внутрішні обмеження, що стримують розвиток:

- висока сезонність попиту і залежність від літнього періоду;
- значна частка постійних витрат на енергетику та логістику; ;
- обмежене проникнення на ринок Центральної та Східної України;
- недостатня цифровізація управління та маркетингу;
- висока конкуренція з національними брендами («Рудь», «Три Ведмеді») ;
- потреба у модернізації окремих виробничих дільниць;
- обмежені інвестиційні ресурси для масштабного розвитку.

Можливості (O – Opportunities)

Зовнішні фактори, які підприємство може використати для розвитку:

- зростання попиту на якісну і натуральну харчову продукцію;
- розширення сегменту заморожених напівфабрикатів;
- вихід на міжнародні ринки (Польща, країни ЄС) ;
- позитивні тенденції до локальних брендів у споживачів;

- розвиток онлайн-каналів збуту і доставки;
- підтримка державою експортоорієнтованого виробництва;
- можливість залучення інвестицій та грантових програм.

Загрози (T – Threats)

Зовнішні ризики, що можуть негативно вплинути на діяльність:

- висока конкуренція на ринку морозива і напівфабрикатів;
- зростання цін на електроенергію, молочну сировину та логістику;
- падіння купівельної спроможності населення;
- посилення імпоротної конкуренції;
- воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів;
- посилення регуляторних вимог до харчової продукції.

Таблиця 2.8

SWOT-матриця

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії – використання сильних сторін для розширення ринків (експорт, онлайн-канали, преміальні продукти)	ST-стратегії – використання технологічних і логістичних ресурсів для протидії конкуренції
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії – інвестиції у модернізацію, цифровізацію, розширення географії	WT-стратегії – мінімізація ризиків шляхом оптимізації витрат, партнерства, диверсифікації

Формування стратегій на основі SWOT-аналізу

SO-стратегії (зростання):

- вихід на нові регіональні та міжнародні ринки;
- розширення преміального сегмента продукції;
- використання бренду «Лімо» у мережних маркетингових кампаніях.

WO-стратегії (розвиток через усунення слабкостей)

- інвестиції в автоматизацію управління та CRM/ERP-системи;
- розширення торгових представництв у центральній і східній Україні;

- створення нових продуктів із довгим терміном зберігання для згладжування сезонності.

ST-стратегії (захисні)

- підвищення якості та сертифікація продукції для зміцнення ринку;
- оптимізація логістики для зниження собівартості;
- диверсифікація постачальників сировини.

WT-стратегії (мінімізація ризиків)

- скорочення енерговитрат через модернізацію обладнання;
- залучення зовнішніх інвестицій або партнерств;
- розширення продуктового портфеля за межі морозива.

На основі аналізу підприємству доцільно реалізувати такі ключові стратегії:

1. Інноваційно-виробнича стратегія

- модернізація ліній та зниження енергозатрат,
- автоматизація виробничого контролю.

2. Стратегія ринкової експансії

- вихід у Центральну Україну, ЄС, Польщу,
- розвиток партнерств з мережами.

3. Асортиментна стратегія

- розвиток преміальних та функціональних продуктів,
- збільшення частки всесезонного асортименту (заморозка ↑).

4. Стратегія цифрової трансформації

- впровадження CRM для роботи з клієнтами,
- онлайн-аналітика продажів, digital-маркетинг.

SWOT-аналіз підтверджує, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має стійкі ринкові позиції, добре розвинену інфраструктуру, впізнаваний бренд і стабільне зростання ключових показників. Основними напрямками майбутнього розвитку повинні бути цифровізація управління, асортиментна диверсифікація, розширення ринків збуту та модернізація виробництва. Також показує, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має потужну виробничу та логістичну базу, впізнаваний бренд і стабільний ринковий потенціал. Водночас розвиток

підприємства стримується сезонністю попиту, обмеженою географією збуту та потребою у модернізації бізнес-процесів. Застосування стратегій SO та WO може стати основою для розширення ринку та інноваційного розвитку компанії, тоді як ST та WT стратегії дозволять мінімізувати зовнішні ризики та зберегти конкурентні позиції.

2.5. Визначення стратегічної позиції підприємства на основі інтегрованої матриці SWOT

Інтегрована матриця SWOT (TOWS-матриця) дозволяє не лише систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а й визначити можливі стратегічні орієнтири, виходячи із взаємозв'язку внутрішніх факторів з умовами зовнішнього середовища. На відміну від базового SWOT-аналізу, TOWS передбачає формування чотирьох типів стратегій: SO, WO, ST, WT, що дає змогу обґрунтувати стратегічну позицію підприємства.

Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» така матриця є інструментом оцінки здатності підприємства використовувати наявні ресурси та реагувати на ринкові виклики, зокрема сезонність попиту, конкуренцію та зростання виробничих витрат. Аналіз пріоритетності стратегій показує, що найбільш доцільними для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» є SO- та WO-стратегії, тобто підприємство має стратегічну орієнтацію на розвиток і зростання, але за умов усунення внутрішніх обмежень - зокрема цифровізації, модернізації та географічного розширення збуту.

На основі побудови інтегрованої матриці SWOT визначено, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має потужні внутрішні передумови для зростання, зокрема сильний бренд, логістичні ресурси, виробничу базу та позитивну фінансову динаміку. Водночас реалізація стратегічного потенціалу залежить від модернізації управління, розширення ринків збуту та цифровізації бізнес-процесів.

Інтегрована матриця SWOT (TOWS) ПрАТ «Львівський холодокомбінат»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (стратегії зростання) - Використання бренду «Лімо» для виходу на нові ринки України та ЄС. - Розширення преміального асортименту та натуральних продуктів. - Інвестиції у виробництво заморожених продуктів як нескороминучого сегмента. - Масштабування логістичної системи для франчайзингу.	ST-стратегії (захисні стратегії) - Впровадження енергоощадних технологій та модернізація обладнання для зниження витрат. - Підсилення маркетингових комунікацій для протидії конкуренції. - Використання власної логістики для стабільності поставок в умовах воєнних ризиків.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (стратегії розвитку) - Цифровізація управління та впровадження ERP/CRM-систем. - Розширення географії продажів за межі Західного регіону. - Створення лінійки всесезонних продуктів для зменшення сезонності. - Пошук партнерств з мережами HoReCa.	WT-стратегії (стратегії мінімізації ризиків) - Залучення інвестицій та грантів для оновлення виробництва. - Формування багатоканальної закупівлі сировини. - Диверсифікація виробництва та продуктового портфеля для мінімізації ризику падіння попиту.

Інтегрована матриця SWOT (TOWS) дозволяє перейти від простого переліку факторів (S, W, O, T) до системного конструювання стратегій. Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» ми зіставляємо:

- S (сильні сторони): бренд «Лімо», розвинена логістика, широка продуктова лінійка, сучасні виробничі потужності, сертифікація (HACCP, ISO), позитивна фінансова динаміка;
- W (слабкі сторони): сезонність попиту, недостатня цифровізація, слабша присутність поза Західною Україною, зростання собівартості, часткова зношеність обладнання;
- (можливості): експорт до ЄС, зростання ринку заморозки, тренд на натуральні преміальні продукти, онлайн-канали збуту, державні та грантові програми, попит на регіональні бренди;
- T (загрози): конкуренція з великими брендами, інфляція та зростання цін на сировину/енергоносії, логістичні та воєнні ризики, падіння купівельної спроможності, посилення регуляцій.

Далі розглянемо кожен квадрант матриці TOWS - SO, WO, ST, WT - і їх стратегічні наслідки. SO (Strengths–Opportunities) – це стратегічна зона, де підприємство максимально використовує свої переваги, щоб захопити ринок і вирости. Ключові SO-стратегії для ПрАТ «Львівський холодокомбінат»:

- використання сильного бренду «Лімо» для виходу на нові регіони України та ринки ЄС;
- розширення преміальної лінійки морозива та десертів (натуральні, крафтові, безлактозні, протеїнові продукти);
- масштабування логістичної системи (власна «холодова» логістика) як конкурентної переваги при роботі з національними торговими мережами й HoReCa;
- активне використання сертифікації якості (HACCP, ISO) як „квитка“ на європейські ринки та у великі торгові мережі.

SO-стратегії показують, що підприємство не є «оборонним» - воно має все, щоб діяти агресивно та наступально: бренд, інфраструктуру, досвід, виробничу

потужність і більш-менш здорові фінансові показники. SO-напрямок дозволяє перетворити поточні фінансові успіхи (зростання виручки, прийнятні показники рентабельності, стабільну ліквідність і фінансову стійкість) у довгострокові конкурентні позиції на більш широкому ринку, у тому числі за межами України. SO-стратегії мають бути ядром стратегічної лінії, але їх треба збалансувати через WO та ST-блоки.

WO (Weaknesses–Opportunities) – зона, де підприємство використовує зовнішні можливості для ліквідації своїх слабкостей. Ключові WO-стратегії це цифровізація управління через впровадження ERP/CRM, аналітики продажів, електронної логістики, систем прогнозування попиту, розширення географії збуту шляхом виведення продукції на Центральну та Східну Україну через партнерства з національними мережами, дистриб'юторами, формування всесезонного продуктового портфеля: заморожені овочі, напівфабрикати, десерти, готові страви - щоб зменшити залежність від літнього піку морозива і використання державних програм, грантів, кредитів для модернізації обладнання і зниження енерговитрат. WO-блок показує, що частина слабких сторін – не фатальні, а техніко-управлінські, тобто їх можна вирішити:

- грошима (інвестиції, гранти),
- технологіями (цифровізація),
- переглядом асортименту (додати всесезонні frozen-продукти).

Іншими словами, WO-стратегії - це «міст» між сьогодишнім станом і SO-стратегією майбутнього: без цифровізації, модернізації та розширення ринку навіть сильний бренд не зможе довго витримувати конкуренцію.

ST (Strengths–Threats) – це захисні стратегії, де підприємство застосовує свої сильні сторони для нейтралізації зовнішніх загроз. ST-стратегії це використання сучасних виробничих потужностей та сертифікації якості для підвищення стійкості до конкурентного тиску (якістю відповісти на демпінг), застосування власної розвиненої «холодової» логістики, щоб мінімізувати ризики логістичних перебоїв у період війни чи криз, впровадження енергоефективних технологій для пом'якшення удару від зростання цін на

енергоносії, активізація бренд-комунікацій, щоб утримувати споживача в умовах падіння купівельної спроможності (програми лояльності, промо, комунікація «свій, локальний бренд»). ST-стратегії показують, що підприємство має реальні інструменти протидії загрозам:

- проти конкуренції – якість, бренд, впізнаваність, логістика;
- проти інфляції й витрат – технології, модернізація;
- проти логістичних та воєнних ризиків – власні склади й транспорт.

ST-блок підтверджує, що ПрАТ «Львівський холодокомбінат» не є вразливим гравцем, а радше середнім/сильним гравцем ринку, здатним вистояти в турбулентності.

Інтегрована матриця показує, що ST-стратегії є необхідним страховим механізмом, але не повинні повністю витіснити SO та WO, інакше підприємство стане лише „виживальним“, а не „розвиваючим“.

WT (Weaknesses–Threats) – найпроблемніший квадрант, де слабкі сторони підприємства можуть посилюватися під впливом зовнішніх загроз. Ключові WT-стратегії це диверсифікація сировинної бази (зменшення залежності від одного/двох великих постачальників молока, енергії тощо), диверсифікація продуктового портфеля: якщо сезонний попит на морозиво «просідає», заморожені овочі, напівфабрикати й десерти частково компенсують ці втрати, залучення інвестицій / кредитів / грантів для оновлення обладнання, щоб уникнути накопичення технологічного відставання, поступова реструктуризація малоефективних напрямів (вивід нерентабельних продуктів, оптимізація ліній). WT-стратегії не є «стратегією розвитку», це страхувальні кроки, щоб не потрапити в кризу. WT-блок у випадку "Львівського холодокомбінату" каже: ризики є, але в них можна не зайти, якщо своєчасно:

- диверсифікувати продуктивний портфель,
- розумно закредитувати/інвестувати модернізацію,
- не відкладати перехід до більш сучасних управлінських моделей.

Якщо подивитися на всі квадранти разом, ми бачимо, що SO та WO - домінуючі (орієнтація на ріст і розвиток), ST - сильний страхувальний блок (є

чим відповідати на загрози), WT - зона «червоних прапорців», яка нагадує: якщо не модернізуватися і не диверсифікувати продукцію, зовнішні загрози можуть різко погіршити ситуацію.

Отже, інтегрована матриця SWOT (TOWS) показує:

1. ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має потенціал агресивної стратегії росту (SO);
2. водночас ріст неможливий без структурних змін – цифровізації, модернізації, нових ринків і продуктів (WO);
3. для збереження стійкості в умовах війни, інфляції та конкуренції необхідно паралельно розвивати ST-стратегії – енергоефективність, логістика, якість, гнучкість.
4. WT-стратегії мають виконувати роль „системи запобігання кризі“, а не основної лінії поведінки.

Тому ПрАТ «Львівський холодокомбінат» перебуває у позиції активного ринкового розвитку з високим потенціалом зростання, але для його реалізації необхідні глибокі внутрішні перетворення (цифровізація, модернізація, асортиментна та ринкова диверсифікація) при одночасному посиленні захисних механізмів проти зовнішніх ризиків.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

3.1. Формування стратегічних напрямів розвитку підприємства

На основі проведеного SWOT-аналізу ПрАТ «Львівський холодокомбінат» було визначено, що підприємство перебуває у стратегічній позиції активного ринкового зростання із суттєвим потенціалом масштабування діяльності, але за умови подолання внутрішніх обмежень, пов'язаних із цифровізацією управління, модернізацією виробничих процесів та розширенням ринків збуту. Тому формування стратегічних напрямів розвитку підприємства повинно спиратися як на сильні внутрішні сторони (потужності, бренд, виробничі компетентності), так і на зовнішні можливості (ринок ЄС, попит на продукцію заморожування, зростання онлайн-каналів збуту).

Стратегічні напрями розвитку визначаються як системна сукупність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У рамках стратегії розширення ринкової присутності цієї передбачається вихід продукції на ринки Центральної та Східної України через партнерські угоди з національними мережами, розвиток каналів експорту до країн ЄС (Польща, Словаччина, Чехія), використовуючи наявні сертифікації HACCP та ISO, відкриття регіональних дистрибуційних центрів або франчайзингових форматів продажу. Що у перспективі дасть змогу збільшити частки ринку, посилити позиції бренду, збільшити виручку. З огляду на сезонність попиту на морозиво, важливим є розвиток напрямів, які забезпечують стабільні продажі протягом року:

- запуск нових продуктів сегменту *"заморожені продукти та напівфабрикати"*;
- розширення преміального та функціонального сегменту (безлактозні, low-sugar, протеїнові продукти);
- розвиток фабричних десертів, морозив на рослинній основі;

- елімінація нерентабельних позицій.

Цифровізація системи управління підприємством охоплює впровадження ERP-системи для інтегрованого управління виробництвом, складом, фінансами, CRM-системи для управління клієнтською базою та продажами, систем прогнозування попиту на основі аналітики Big Data, автоматизації планування логістики та маршрутів. Це дасть змогу підвищити оперативність управлінських рішень, знизити адміністративні витрати, вести прозоре бюджетування та контроль ресурсів.

При проведенні модернізації виробничої інфраструктури та енергоефективності буде оновлення обладнання на ділянках з високим зносом, впровадження енергозберігаючих технологій (холодильні установки з низьким споживанням енергії, теплоутилізатори), розширення виробничих потужностей до рівня, що відповідає ринковому зростанню, модернізація ліній шоквої заморозки. Провівши дані заходи ми можемо очікувати на зниження собівартості, підвищення продуктивності праці, можливість виходу на експортні обсяги.

Проводячи розвиток логістичної та дистрибуційної інфраструктури ми зміцнюємо такі конкурентні переваги, як оптимізація маршрутів доставки за допомогою цифрових систем, збільшення рефрижераторного автопарку, відкриття регіональних хабів замороженої продукції. Взаємін отримаємо скорочення часу доставки, зниження логістичних витрат, підвищення рентабельності продажів.

Підсилення маркетингової та бренд-орієнтованої стратегії це розвиток digital-маркетингу (соцмережі, контекстна реклама, аналітика), програми лояльності та кешбек-сервіси для торгових партнерів, ребрендинг та нові комунікаційні кампанії для преміальних продуктів, посилення присутності у HoReCa. Це дасть змогу посилити

позиції бренду, збільшити впізнаваність по всій Україні, покращити можливості преміального сегмента.

Таблиця 3.1

**Система стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Львівський
холодокомбінат»**

Стратегічний напрям	Мета	Ключові дії	Очікувані результати
Розширення ринку	Збільшення частки ринку та географії збуту	Вихід на ЄС, національні мережі, франчайзинг	Зростання продажів і впізнаваності
Асортиментна стратегія	Зменшення сезонності	Нові frozen-продукти, преміальні лінійки	Підвищення маржинальності
Цифровізація управління	Підвищення ефективності	ERP, CRM, Big Data, автоматизація	Контроль витрат, швидші рішення
Модернізація виробництва	Підвищення продуктивності	Енергоощадні технології, нове обладнання	Зниження собівартості, ріст обсягів
Логістичний розвиток	Оптимізація постачання	Нові хаби, оптимізація маршрутів	Менші витрати, краща якість доставки
Маркетингова стратегія	Зміцнення бренду	Digital-кампанії, HoReCa, ребрендинг	Розширення аудиторії

Узагальнюючи, стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Львівський холодокомбінат» повинні базуватися на поєднанні агресивної стратегії

зростання (SO-стратегія) із трансформаційними ініціативами (WO-стратегія). Це дозволить:

- забезпечити стабільне нарощування виробничих та фінансових показників;
- підвищити інноваційність управління;
- мінімізувати вплив загроз конкурентного та макроекономічного середовища;
- сформувати довгострокові стійкі конкурентні переваги.

3.2. Удосконалення організаційної структури управління

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається відповідністю його організаційної структури сучасним умовам ринкового середовища, потребам споживачів, рівню цифрової трансформації та стратегічним пріоритетам. Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» актуальним є перехід від традиційної ієрархічно-функціональної структури до більш гнучкої моделі управління, яка дозволяє оперативно приймати рішення, адаптувати виробництво до коливань попиту та забезпечувати інтеграцію нових продуктів у портфель.

Аналіз функцій управління показав, що існуюча модель потребує оптимізації у площині дублювання управлінських функцій, недостатнього використання аналітики продажів, слабкої цифрової інтеграції управлінських процесів та недостатньої координації між маркетинговим, виробничим та логістичним блоками. З метою підвищення керованості пропонується об'єднання стратегічних функцій у єдиний Центр корпоративного розвитку, який акумулюватиме аналітику ринку, інноваційні проєкти та планування продуктового портфеля і створення департаменту цифрової трансформації та бізнес-аналітики, що забезпечить впровадження ERP та CRM, аналітику продажів та прогнозування попиту, автоматизацію управлінських процесів. Також необхідно розширити повноваження комерційного департаменту у напрямі керування асортиментною політикою та запуску нових продуктів і сформувати

окремий логістично-експедиційний центр як стратегічний елемент збуту для контролю холодового ланцюга постачання.

Модель модернізованої оновленої організаційної структури управління.

Генеральний директор

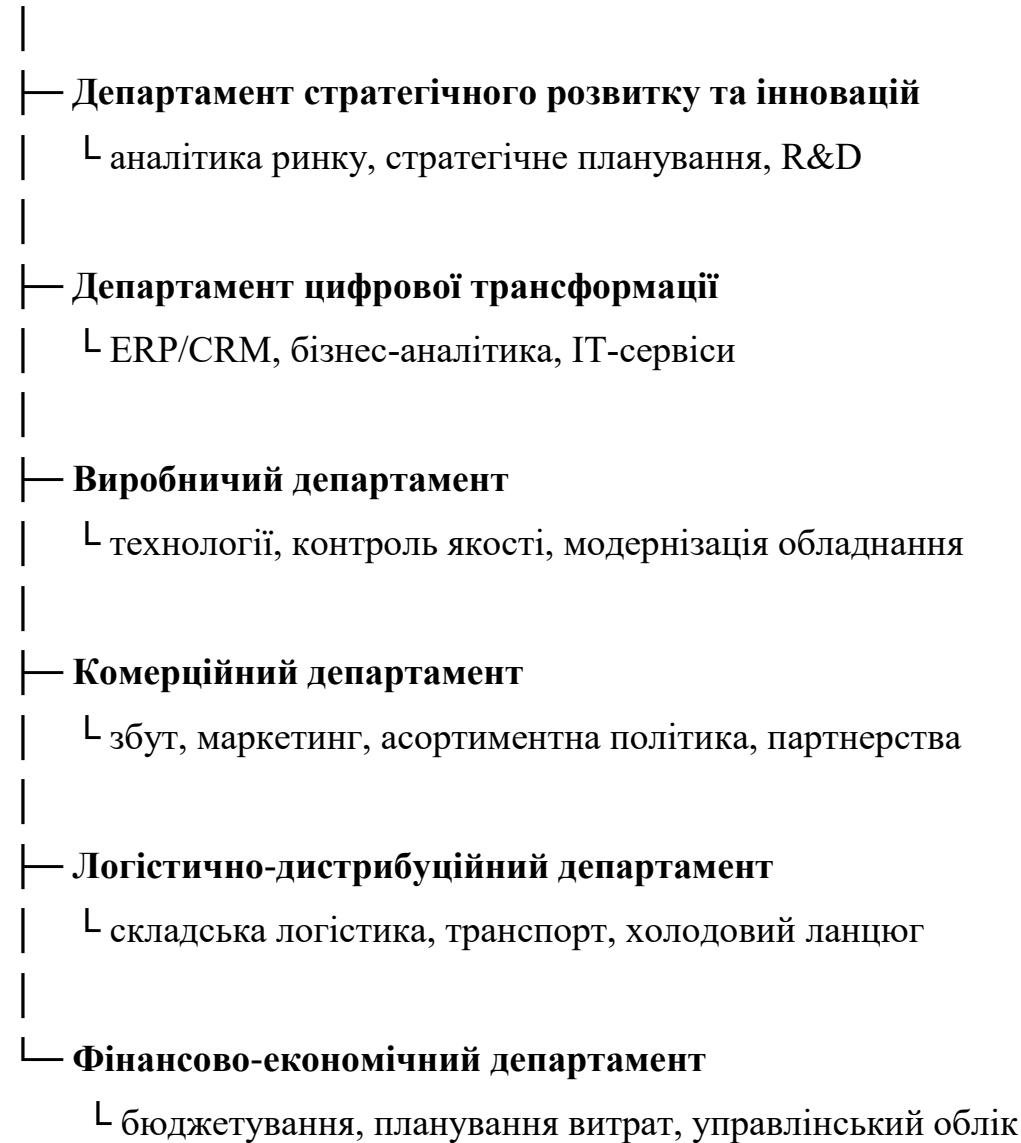


Рисунок 3.1 Модель організаційної структури управління.

Ключове нововведення тут це інтеграція маркетингу, дистрибуції та стратегічного розвитку для усунення фрагментації управління.

Вплив реорганізації на управління функціями підприємства

Управлінська функція	Проблема у поточній моделі	Запропоноване покращення	Очікуваний результат
Планування	Відсутність єдиного центру стратегічного планування	Створення департаменту розвитку	Узгодженість стратегічних рішень
Організація	Дублювання повноважень між відділами	Чіткий функціональний розподіл	Підвищення керованості
Мотивація	Нечіткі KPI підрозділів	KPI на базі аналітики та результатів	Зростання ефективності персоналу
Контроль	Обмежена цифрова аналітика	ERP, CRM, автоматизація контролю	Прозорість та швидкість реакцій

Для покращення якості управлінських рішень пропонується застосувати такі заходи, як впровадження інтегрованої системи управлінської аналітики, KPI-орієнтоване управління, децентралізація оперативних рішень.

Впровадження інтегрованої системи управлінської аналітики

- автоматичний збір даних з виробництва, складу, продажів і фінансів;
- використання моделей прогнозування попиту та оптимізації виробничих планів;
- формування автоматизованих звітів для керівництва.

При впровадженні інтегрованої системи управління ми матимемо скорочення часу на ухвалення рішень, зменшення впливу інтуїтивного управління.

KPI-орієнтоване управління це впровадження ключових індикаторів ефективності:

- для логістики - собівартість доставки, час обороту замороженої продукції;

- для виробництва - продуктивність ліній, енергоспоживання на 1 т;
- для маркетингу - маржинальність SKU, ROI кампаній.

Отримаємо підвищення відповідальності та вимірюваності результатів. Децентралізація оперативних рішень це передача оперативних повноважень на рівень департаментів із збереженням стратегічного контролю на рівні дирекції.

Від удосконалення структури управління ми отримаємо скорочення управлінських витрат за рахунок усунення дублювання функцій, пришвидшення ухвалення рішень за рахунок аналітики й автоматизації, зростання продуктивності праці управлінського персоналу, підвищення ефективності збуту і контроль над логістикою, формування умов для масштабування виробництва та експорту. Удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат» повинно відбуватися у напрямі переходу від традиційної функціональної моделі до гнучкої, аналітико-орієнтованої структури, що забезпечить інтеграцію процесів виробництва, логістики, маркетингу та стратегічного розвитку. Таке реформування створює основу для довгострокового ринкового зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3.3. Запровадження інноваційних управлінських і цифрових інструментів

Сучасні умови функціонування підприємств харчової промисловості вимагають запровадження цифрових технологій та інноваційних управлінських інструментів, що забезпечують оперативність прийняття рішень, зниження трансакційних витрат, оптимізацію та прозорість бізнес-процесів. Для ПрАТ «Львівський холодокомбінат» впровадження інновацій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах зростання виробничих витрат, посилення конкуренції та переорієнтації ринку на продукти з високою доданою вартістю.

Для комплексної інтеграції управлінських функцій доцільним є впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що забезпечить:

- автоматизацію виробничого планування;

- контроль запасів та складської логістики;
- інтегроване бюджетування та фінансовий облік;
- відстеження собівартості за центрами витрат.

Паралельно повинна впроваджуватися CRM-система (Customer Relationship Management) для управління клієнтською базою, прогнозування збуту, сегментації ринку та управління програмами лояльності.

Очікуваний ефект:

- скорочення управлінських витрат на 10–15%;
- зниження рівня складських запасів на 8–12%;
- прискорення циклу обробки замовлення на 20–25%.

У зв'язку з сезонністю попиту на морозиво та динамікою логістичних витрат підприємство має впровадити системи прогнозової аналітики, які дозволять:

- формувати маркетингові кампанії на основі попереднього попиту;
- оптимізувати виробничі плани залежно від погодних умов, регіонів та сезонів;
- прогнозувати рівень завантаження виробничих ліній.

Це дасть змогу знизити ризик дефіциту продукції, уникати перевиробництва, підвищити точність планування продажів на 20–30%.

ПрАТ «Львівський холодокомбінат» має конкурентну перевагу у вигляді власної холодової логістики. Для її посилення доцільно впровадити TMS-системи (Transport Management System) для оптимізації маршрутів доставки і WMS-системи (Warehouse Management System) для управління складськими операціями. Дані системи покликані забезпечити GPS-моніторинг температури в рефрижераторах і електронний документообіг з торговими мережами, що у свою чергу дасть змогу зменшити витрати на логістику на 10–18%, підвищити збереження якості морозива при транспортуванні, зменшити час доставки у пікові періоди на 15–20%.

Інновації у виробництві це у першу чергу модернізація технологічних процесів через оновлення ліній шокової заморозки з використанням енергоефективних компресорних станцій, встановлення систем рекуперації тепла для зниження енерговитрат на холодильне обладнання, впровадження автоматизованих систем контролю якості (датчики температури, систему НАССР-моніторингу), часткова роботизація пакування, фасування, складування. За рахунок даних інновацій ми можемо отримати зниження собівартості одиниці продукції на 5–10%, зменшення енергоспоживання на 15–25%, збільшення продуктивності праці на 7–12%.

У контексті посилення маркетингових комунікацій пропонується запуск мобільного застосунку лояльності (кешбек, промокоди), впровадження e-commerce-платформи для замовлень HoReCa та оптових клієнтів, інтеграція компанії у маркетплейси та delivery-сервіси, digital-маркетинг з таргетованою рекламою та аналітикою поведінки клієнтів. Запропоновані заходи дадуть можливість отримати приріст частки прямого продажу без посередників, зростання впізнаваності бренду, розширення клієнтської бази поза регіоном.

Запровадження інноваційних управлінських та цифрових інструментів дозволить ПрАТ «Львівський холодокомбінат»:

- підвищити рівень управлінської прозорості та оперативності рішень;
- зменшити виробничі та логістичні витрати;
- забезпечити зростання продуктивності праці;
- сформувати фундамент для масштабування ринкової присутності та виходу на міжнародні ринки.

Таким чином, цифрова трансформація є ключовим елементом стратегії розвитку підприємства і має реалізовуватися паралельно з модернізацією виробництва та розширенням каналів збуту.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження цифрових інструментів

Напрямок інновацій	Основні заходи	Очікуваний результат
ERP + CRM	Автоматизація даних, клієнтські платформи	Скорочення витрат, зростання продажів
Big Data	Прогноз попиту, аналітика	Зменшення перевиробництва, точне планування
Логістика	GPS, WMS, TMS	Менші транспортні витрати, швидші поставки
Виробництво	Модернізація, енергоефективність	Зменшення собівартості, збільшення випуску
Маркетинг	Digital-канали, програми лояльності	Ріст ринку, підсилення бренду

Запровадження ERP-, CRM-систем, цифрових платформ управління логістикою, аналітики Big Data та енергоефективних технологічних рішень забезпечує комплексний ефект для підприємства. Очікується покращення фінансових, операційних та організаційних показників, серед яких:

- зниження виробничих та логістичних витрат за рахунок оптимізації маршрутів, точного планування обсягів виробництва та зменшення енергоспоживання.
- підвищення продуктивності праці через автоматизацію рутинних операцій, покращення доступу до даних та швидку координацію підрозділів.
- зростання обсягів реалізації завдяки аналітиці попиту, персоналізованому маркетингу, програмам лояльності та розвитку онлайн-каналів збуту.
- підвищення точності управлінських рішень, що зменшує ризики перевиробництва, простоїв, надлишкових складських запасів.
- підсилення конкурентних переваг, зокрема брендового позиціонування, швидкості обслуговування й гнучкості реагування на ринкові зміни.

Загалом ефект цифрових інновацій не є точковим, а має системний характер, оскільки впливає на всі ключові бізнес-процеси - від планування виробництва до збуту. Це створює основу для зростання рентабельності, підвищення фінансової стійкості та формування довгострокового стратегічного потенціалу підприємства.

3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Запропоновані у попередніх підрозділах заходи щодо модернізації виробництва, цифровізації управління та розвитку логістичної інфраструктури потребують фінансових інвестицій. Економічне обґрунтування передбачає визначення їхньої ефективності через оцінку затрат, прогнозованих економічних вигод та ключових інтегральних показників: приросту прибутку, показників рентабельності інвестицій, строку окупності та ефекту від скорочення витрат. Для оцінки доцільності заходів використано принцип порівняння витрат на впровадження інновацій з економічними результатами від їх реалізації, з урахуванням фінансової динаміки підприємства.

Інвестиції у модернізацію виробничого обладнання полягають у заміні компресорних станцій, впровадженні енергоощадних холодильних агрегатів, частковій автоматизації пакування.

Таблиця 3.4

Окупність інвестицій у модернізацію обладнання

Показник	Значення
Орієнтовні інвестиції	15 млн грн
Зниження енерговитрат	-18 %
Зростання продуктивності	+8 %
Додатковий прибуток	6,5 млн грн/рік
Строк окупності	2,3 роки

Модернізація забезпечує значне зниження собівартості та швидко окупається завдяки економії на енергії та зростанню обсягів випуску.

Впровадження ERP та CRM систем це насамперед цифровізація обліку, складських та фінансових потоків, автоматизація контролю витрат і замовлень, підвищення точності планування.

Таблиця 3.5

Окупність інвестицій у цифровізацію

Показник	Значення
Інвестиції	8 млн грн
Зниження адміністративних витрат	–12 %
Скорочення надлишкових запасів	–10 %
Додатковий прибуток	5,2 млн грн/рік
Строк окупності	1,5 року

ERP/CRM - найбільш швидкоокупний захід, який суттєво впливає на управлінську ефективність і зменшує втрати від нераціонального планування.

Розвиток логістично-дистрибуційної інфраструктури охоплює впровадження TMS/WMS, оптимізацію маршрутів, збільшення автопарку рефрижераторів.

Таблиця 3.6

Окупність інвестицій у маркетингову комунікацію

Показник	Значення
Інвестиції	10 млн грн
Скорочення транспортних витрат	–15 %
Зменшення часу доставки	–20 %
Додатковий прибуток	4,3 млн грн/рік
Строк окупності	2,4 роки

Даний проєкт покращує якість обслуговування та знижує витрати, що є критично важливим для холодового ланцюга.

Диверсифікація продуктового портфеля (нові frozen-продукти) це запуск всесезонної лінійки заморожених продуктів, перехід на продукти з вищою маржинальністю.

Таблиця 3.7

Окупність інвестицій у диверсифікацію виробництва

Показник	Значення
Інвестиції	12 млн грн
Приріст виручки	+12 % щороку
Підвищення маржі	+6 %
Додатковий прибуток	7,8 млн грн/рік
Строк окупності	1,7 року

Найвищий ринковий ефект - зменшення сезонності та збільшення преміального сегмента.

Таблиця 3.8

Порівняльна оцінка заходів

Захід	Інвестиції, млн грн	Додатковий прибуток, млн грн/рік	Окупність
ERP + CRM	8	5,2	1,5 року
Frozen-продукти	12	7,8	1,7 року
Модернізація виробництва	15	6,5	2,3 року
Логістичні системи	10	4,3	2,4 року

Сумарні прогнознi інвестиції: 45 млн грн

Сумарний прогнозний річний економічний ефект: 23,8 млн грн/рік

Середній строк окупності: 1,9 року

Економічне обґрунтування запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність та доцільність для ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Реалізація програм модернізації, цифровізації та диверсифікації продукції забезпечить:

- зростання прибутковості та рентабельності продажів;
- оптимізацію виробничих та логістичних витрат;
- підвищення конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх ризиків;

- створення передумов для довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

З економічної точки зору, проєкт є окупним, масштабованим і інвестиційно привабливим.

Таблиця 3.9

Очікувані зміни економічних показників підприємства

Показник	Поточний рівень	Прогноз після впровадження
Рентабельність продажів	4,8 %	7–9 %
Рентабельність активів (ROA)	9,1 %	13–15 %
Продуктивність праці	+13,7 %	+25–30 % загалом
Собівартість виробництва	базовий рівень	–8–15 %

У магістерської роботи було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Львівський холодокомбінат», сформовані на основі інтегрованої матриці SWOT та результатів аналізу фінансово-виробничої діяльності підприємства. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності управління, оптимізацію організаційної структури, цифрову трансформацію бізнес-процесів та модернізацію виробничих потужностей.

Визначено, що стратегічна позиція підприємства відповідає моделі активного ринкового зростання з орієнтацією на інноваційний розвиток і розширення ринкової присутності. Удосконалення організаційної структури передбачає створення департаменту стратегічного розвитку, впровадження цифрових аналітичних систем, посилення логістичного блоку та підвищення ролі маркетингової функції. Це забезпечує усунення дублювання управлінських повноважень, підвищує оперативність прийняття рішень та підсилює інтеграцію виробничих і збутових підрозділів.

Запровадження інноваційних цифрових інструментів, зокрема ERP- та CRM-систем, систем прогнозної аналітики попиту, автоматизації логістичних процесів та енергоефективного обладнання, дозволяє знизити витрати,

підвищити продуктивність праці та забезпечити гнучкість у реагуванні на ринкові зміни. Результати економічного обґрунтування свідчать про високу доцільність реалізації запропонованих заходів: очікуваний сукупний річний економічний ефект становить близько 23,8 млн грн, а середній строк окупності інвестицій - 1,9 року.

Отже, реалізація сформованих стратегічних напрямів дозволить ПрАТ «Львівський холодокомбінат» підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність розвитку та сформувані довгострокові конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження системи організації та управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат» із використанням інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-методології, фінансово-економічного аналізу та оцінювання організаційної ефективності. Результати дослідження дозволили визначити ключові тенденції розвитку підприємства, його сильні та слабкі сторони, зовнішні можливості й загрози, а також сформулювати напрями стратегічного вдосконалення.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління підприємством, охарактеризовано функції та модель корпоративного управління, визначено роль стратегічного підходу до розвитку бізнесу в умовах конкурентного середовища. SWOT-аналіз обґрунтовано як інструмент стратегічного планування, що поєднує оцінку внутрішніх ресурсів і зовнішніх ринкових факторів.

У другому розділі проведено аналіз фінансових, виробничих, рентабельнісних та організаційних показників ПрАТ «Львівський холодокомбінат». Встановлено позитивну динаміку обсягів виробництва, зростання чистого доходу та покращення фінансової стійкості. Разом з тим виявлено проблеми: сезонність попиту, потреба у модернізації обладнання, обмежена присутність на національному ринку та недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. SWOT-аналіз засвідчив потенціал підприємства для активного ринкового зростання за умови усунення внутрішніх структурних обмежень.

У третьому розділі на основі інтегрованої матриці SWOT сформовано стратегічні напрями розвитку підприємства, що передбачають модернізацію виробничих ліній, цифрову трансформацію управління, диверсифікацію продуктового портфеля, розвиток логістичної інфраструктури та розширення ринків збуту. Економічне обґрунтування довело ефективність запропонованих заходів і підтвердило їхню інвестиційну привабливість.

Таким чином, результати роботи мають практичне значення для підвищення ефективності управління ПрАТ «Львівський холодокомбінат», сприяють зміцненню його конкурентних позицій та розвитку інноваційної моделі бізнесу. Реалізація запропонованих стратегічних рішень дозволить підприємству забезпечити довгострокову економічну стійкість, підвищити рентабельність та масштабувати діяльність на внутрішньому й зовнішньому ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук Л.М., Гавенко М.С. Особливості управління власним капіталом підприємства. Фінансово-економічна платформа парадигмальних змін повоєнного розвитку України: Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції присвяченої пам'яті проф. Войнаренка Михайла Петровича (27-28 жовтня 2022 року, м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2022. – С. 84-85.
2. Тептя О. В., Хміль О. О. Сучасні підходи до управління прибутковістю підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційноінвестиційних процесів в Україні : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.- практ. конф. Вінниця, 2022. С. 582-583. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/view/14652>
3. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник ХНУ. 2018. №2. С.102–105.
4. Даудова Г. В., Ковальчук В. Г., Курносів О. В. Стратегічний менеджмент як інструмент підвищення управління фінансами в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2019. № 2 (56). С. 65–74.
5. Васильчук І. П., Ізмайлова Н. В., Зайцева А. С. Тенденції та чинники фінансової діяльності суб'єктів підприємництва в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10171>
6. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879>
7. Гринчук Ю. С., Шемігон О. І., Терещенко О. А. Управління прибутковістю підприємства: теоретико-прикладні аспекти. Ефективна економіка. 2021. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9300>
8. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. Економіст. 2013. № 8. С. 51–53.
9. Гадецька С. В., Сергієнко О. А., Матвєєва О. О. Побудова моделей оцінки та аналізу ефективності логістичної діяльності підприємств на основі SWOT-аналізу. Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 292–301.

10. Глушко А. Д., Грачова А. О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 6. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7106>
11. Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2022. № 11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/22587>
12. Тоцька О. Л. (Ред.). Стратегічне дослідження регіонів України за допомогою SWOT-аналізу : монографія. Луцьк : Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки, 2013. 180 с.
13. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Николишин С. Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. Молодий вчений. Економічні науки. Херсон. 2017. № 2 (42). С. 299–303.
15. Кошельок Г. В. Методика проведення стрес-тестування ризиків грошових потоків підприємства. Приазовський економічний вісник. 2017. № 5 (05). С. 143 – 149. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/5_05_2017.pdf.
16. Мартиненко В. П., Кушик І.Л. Оцінка управління процесом формування прибутковістю суб'єкта господарювання. Інфраструктура ринку. 2018. № 17. С. 163 – 168. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/29.pdf.
17. Куцик П. О. Головацька С.І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 2. С. 145-155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27%282%29__21. 65
18. Сьомкіна Т. В., Гужавіна І.В., Згурська О.М. Методологічні засади управління прибутком торговельного підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 1 (31). С. 107 – 113. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.011713.
19. Стрішенець О. Аналітичні підходи до управління прибутком на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені

- Лесі Українки. 2018. № 2. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2018_2_5/.
20. Старко І.Є., Канцір І.А., Шевчук М.П. Сучасна парадигма управління прибутковістю. Підприємництво та інновації. 2019. Випуск 10. С. 82-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2019_10_14.
21. Гринів Л. В., Вачіль О.П. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності Вісник Прикарпатського університету. Економіка. 2015. Випуск XI. С. 292 – 296.
22. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник – Тернопіль: „Економічна думка”, 2006. – 390 с.
23. Офіційний сайт ПрАТ «Львівський холодокомбінат» URL: <https://www.limo.ua/>