

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему:

**“ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА, НА ПРИКЛАДІ ТОВ “С-М”**

Виконав: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

	<u>Мех В. І.</u> (підпис)	<u>Мех В. І.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Кужда Т. І.</u> (підпис)	<u>Кужда Т. І.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Мосій О. Б.</u> (підпис)	<u>Мосій О. Б.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Сороківська О. А.</u> (підпис)	<u>Сороківська О. А.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Дудкін П. Д.</u> (підпис)	<u>Дудкін П. Д.</u> (прізвище та ініціали)

м. Тернопіль – 2024

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О. А.

(підпис)

(прізвище та
ініціали)

“ ” _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ магістра

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю _____ 073 “Менеджмент”

(шифр і назва спеціальності)

студенту _____ **Меху Володимирі Ігоровичу**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи “ Дослідження системи управління потенціалом підприємства, на прикладі
ТОВ “С-М”

Керівник роботи _____ к.е.н., доц. Кужда Т. І.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 12 » вересня 2024 року № 4/7-916.

2. Термін подання завершеної роботи _____ 30 листопада 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи _____ фінансова-статистична звітність ТОВ “С-М”

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичне підґрунтя формування та управління потенціалом підприємства

2. Дослідження системи управління потенціалом ТОВ “С-М”

3. Шляхи покращення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”

4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів): рисунки: ознаки класифікації для терміну “потенціал підприємства”, узагальнююча модель формування потенціалу підприємства, порівняння динаміки затрат на 1 грн. виготовленої та 1 грн. реалізованої продукції ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., динаміка обсягу матеріальних запасів ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., динаміка нерозподіленого прибутку ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., складові організаційного потенціалу ТОВ “С-М”, організаційно-управлінська структура ТОВ “С-М”, економічний ефект та приріст чистого прибутку від використання веб-сайту та мобільного додатку “Студія м'яса”; таблиці: аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр.; розраховані показники ефективності використання ОВФ ТОВ “С-М”; розраховані показники ефективності використання оборотних активів ТОВ “С-М”; характеристика руху трудових ресурсів на ТОВ “С-М”; показники фінансово-економічного забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”; рекомендовані напрямки покращення управління виробничим потенціалом ТОВ “С-М”; кошторис витрат на придбання, доставку, встановлення та експлуатацію холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м'яса”; показники ефективності заміни холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м'яса”; рекомендовані комплексні управлінські заходи для розвитку трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м'яса”; вартість тренінгів з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців; витрати на корпоративний онлайн тренінг з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців; показники доцільності проведення корпоративного тренінгу з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів мережі “Студія м'яса”; вигоди від створення та функціонування власного веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “С-М”; сумарні витрати розробки, просування та підтримки веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “Студія м'яса”.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	доц. Шерстюк Р. П.		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	ст. викл. Стручок В. С.		

7. Дата видачі завдання 12 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання	Примітка
1	Вступ	вересень	виконано
2	Розділ 1. Теоретичне підґрунтя формування та управління потенціалом підприємства	вересень	виконано
3	1.1. Сутність та складові потенціалу підприємства	вересень	виконано
4	1.2. Теоретичні основи формування та управління потенціалом підприємства	вересень	виконано
5	1.3. Зарубіжний досвід системи управління потенціалом підприємства	вересень	виконано
6	Розділ 2. Дослідження системи управління потенціалом ТОВ "С-М"	жовтень	виконано
7	2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ "С-М"	жовтень	виконано
8	2.2. Аналізування складових потенціалу досліджуваного підприємства	жовтень	виконано
9	2.3. Організаційно-економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ "С-М"	жовтень	виконано
10	Розділ 3. Шляхи покращення системи управління потенціалом ТОВ "С-М"	листопад	виконано
11	3.1. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства	листопад	виконано
12	3.2. Розвиток трудового потенціалу працівників торговельної мережі за рахунок впровадження комплексних заходів	листопад	виконано
13	3.3. Обґрунтування потреби зміцнення інформаційного потенціалу ТОВ "С-М"	листопад	виконано
14	Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
15	4.1. Охорона праці ТОВ "С-М"	листопад	виконано
16	4.2. Проведення комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів для підвищення стійкості роботи підприємств в надзвичайних ситуаціях	листопад	виконано
17	Висновки та пропозиції	листопад	виконано

Студент

Керівник роботи

_____ Мех В. І.

_____ Кужда Т. І.

АНОТАЦІЯ

Тема: “Дослідження системи управління потенціалом підприємства, на прикладі ТОВ “С-М”.

Кваліфікаційна робота магістра: 80 сторінок, 11 рисунків, 19 таблиць, 4 додатки, 37 літературних джерел.

Предметом дослідження є потенціал підприємства. **Об’єктом дослідження** є система управління потенціалом ТОВ “С-М”.

Метою магістерської роботи є пошук шляхів удосконалення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”.

Методи дослідження охоплюють: описовий та порівняльний аналізи, графічні, відносні величини структури та динаміки; економіко-статистичні; економічного ефекту.

Для покращення виробничого потенціалу обґрунтовано доцільність заміни та модернізації холодильного обладнання та поліпшення умов зберігання продукції в одній із торговельних точок “Студія м’яса”. Рекомендовано організувати тренінги з навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів торговельної мережі “Студія м’яса”. Для зміцнення інформаційного потенціалу торговельної мережі “Студія м’яса” запропоновано створення власного веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “С-М”.

Результати дослідження можуть бути впроваджені у діяльність ТОВ “С-М”.

Ключові слова: потенціал підприємства, організаційно-економічне забезпечення потенціалу підприємства, виробнича база, тренінги з навичок ефективних продажів та обслуговування, інформаційний потенціал.

ANNOTATION

Topic on “Study of the enterprise potential management system (LLC “C-M” as a case study)”.

Master Degree thesis consists of 80 pages, 11 figures, 19 tables, 4 appendices, 37 references.

The subject of investigation is the enterprise potential. The object of investigation is enterprise potential management of the LLC “C-M”.

The purpose of the work is to find the ways to improve the enterprise potential management of the LLC “C-M”.

The results are obtained with the following **research methods**: descriptive and comparative analyses, graphic, relative values of structure and dynamics; economic and statistical; and economic effect.

To improve production capacity, the feasibility of replacing and modernizing refrigeration equipment and improving product storage conditions in one of the “Meat Studio” retail chain has been substantiated. It was recommended to organize trainings on effective sales skills and customer service for sales consultants of the “Meat Studio” retail chain. To strengthen the information potential of the “Meat Studio” retail chain, it was proposed to create its own website for LLC “C-M” and the “C-M” mobile application.

The proposed improvements can be implemented at the LLC “S-M”.

Key words: enterprise potential, organizational and economic support of the enterprise’s potential, production capacity, training in effective sales and service skills, and information capacity.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичне підґрунтя формування та управління потенціалом підприємства	
1.1 Сутність та складові потенціалу підприємства	9
1.2 Теоретичні основи формування та управління потенціалом підприємства.....	15
1.3 Зарубіжний досвід системи управління потенціалом підприємства	21
Розділ 2. Дослідження системи управління потенціалом ТОВ “С-М”	
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “С-М”	26
2.2 Аналізування складових потенціалу досліджуваного підприємства	34
2.3 Організаційно-економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”	43
Розділ 3. Шляхи покращення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”	
3.1 Удосконалення системи управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства	50
3.2 Розвиток трудового потенціалу працівників торговельної мережі за рахунок впровадження комплексних заходів	59
3.3 Обґрунтування потреби зміцнення інформаційного потенціалу ТОВ “С-М”	66
Розділ 4. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	
4.1 Охорона праці ТОВ “С-М”	72
4.2 Проведення комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів для підвищення стійкості роботи підприємств в надзвичайних ситуаціях	75
Висновки та пропозиції	78
Бібліографія	81
Додатки	85

ВСТУП

Система управління потенціалом підприємства є необхідною для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Вона допомагає максимально ефективно використовувати ресурси, оптимізувати процеси та сприяє залученню інновацій, що є запорукою успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі. В умовах глобалізації та постійно змінюваного ринкового середовища підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності. Це вимагає ефективного управління як людським, так і матеріальним потенціалом для швидкої реакції на зміни та забезпечення сталого розвитку. Система управління потенціалом дозволяє здійснювати чітке планування, прогнозування та моніторинг результатів діяльності підприємства. Це дає змогу своєчасно виявляти слабкі місця, коригувати стратегії і таким чином покращувати загальний рівень управлінської ефективності.

Теоретичні та практичні формування та управління потенціалом підприємства досліджувалися різними науковцями, серед яких Ажаман І.А., Жидков О.І. [3], Квасницька Р., Тарасюк М. [5], Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. [14], Кужда Т.І., Кирич [6, 7, 24], Машлій Г.Б., Мосій О.Б. [35] та ін.

Метою магістерської роботи є пошук шляхів удосконалення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”. Для досягнення зазначеної мети нами здійснено розв’язання комплексу **завдань**:

- досліджено теоретичне підґрунтя формування та управління потенціалом підприємства;
- розкрито зарубіжний досвід системи управління потенціалом підприємства;
- здійснено дослідження системи управління потенціалом ТОВ “С-М” через аналіз виробничого, матеріального, організаційного, кадрового, фінансового, маркетингового потенціалів;

- проаналізовано та охарактеризовано господарську діяльність ТОВ “С-М”;
- вивчено складові та організаційно-економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”
- запропоновано удосконалення системи управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства за рахунок заміни та модернізації холодильного устаткування;
- рекомендовано здійснювати розвиток трудового потенціалу працівників торговельної мережі за рахунок впровадження комплексних заходів;
- обґрунтовано необхідність зміцнення інформаційного потенціалу ТОВ “С-М”.

Предметом дослідження є потенціал підприємства ТОВ “С-М”.
Об’єктом дослідження є система управління потенціалом ТОВ “С-М”.

Для написання розділів кваліфікаційної роботи магістр нами зібрано та проаналізовано звітні дані ТОВ “С-М”, а також інформацію фахових публікацій, Інтернет-джерел, підручників.

Наукова новизна полягає в доповненні автором системи факторів, які впливають на формування та управління потенціалом підприємства. З практичної сторони автором наведено та обґрунтовано ряд рекомендацій, які дозволять удосконалити систему управління потенціалом досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові потенціалу підприємства

В сучасних умовах господарювання будь-яке підприємство орієнтуючись на динамічний та стабільний розвиток повинно вміло адаптуватися до умов зовні враховуючи наявним потенціал та можливості його раціонального використання та розширення. Потенціал підприємства відображає стан внутрішньої підсистеми – сформованих цілей, поставлених завдань, гнучкої структури управління, ресурсної бази, стану техніки та технологій, досвідченого та кваліфікованого, тобто тієї сукупності впливових факторів, які за умов продуманих та обґрунтованих управлінських дій здатні чинити опір зовнішнім проявам та забезпечити ефективність відносин підприємства із зовнішнім середовищем. Сформований потенціал підприємства, який відповідає критеріям цілісності, структурованості, динамічності розвитку, стабільності відкритості, синергічності, адаптивності, гнучкості, оптимальності, достатності, мобільності здатен вирішувати господарські питання та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Як ключовий аспект господарської діяльності потенціал підприємства забезпечує досягнення фінансових показників, а також є основою для перспектив розвитку.

Термін “потенціал” є економічною категорією, який трактується в економічній науці вітчизняними та зарубіжними авторами як визначальний чинник макроекономічного розвитку країни, а також мікроекономічного розвитку господарюючих суб’єктів. Носієм потенціалу на макрорівні виступає підприємство у будь-якій організаційно-правовій формі. Досліджуючи важливість та значення потенціалу на рівні окремого підприємства, в науковій літературі зазначають, що потенціал завдяки виробленій стратегії забезпечує цілі та визначає ефективність стратегічного управління [1].

Розглянемо підходи до конкретизації змісту та значення терміну “потенціал”:

1) цільовий, який трактує потенціал через здатність, спроможність, можливість, бачення вигоди, комбінування внутрішніх сил підприємства до функціонування у ринковому середовищі та досягнення цілей, виконання завдань оперативного та довгострокового характеру;

2) ресурсний, який полягає у розумінні потенціалу як сукупності усіх наявних, доступних власних ресурсів та ресурсних можливостей підприємства, використання яких забезпечує стабільний розвиток та досягнення запланованих результатів фінансово-господарської діяльності;

3) результатний, який трактує потенціал як засіб та спосіб досягнення поставлених цілей згідно обраного стратегічного курсу організації, сформованої політики та вироблених планів на майбутнє;

4) системний, який розглядає потенціал підприємства як систему певних складових, властивостей та характеристик, ефективного використання яких забезпечується завдяки здійсненню управлінських дій із планування, організації, мотивування та завершального контролю [4].

Розглянемо визначення “потенціалу підприємства” подані науковцями. Так, Ажаман І. розглядає потенціал як унікальну спроможність та здатність суб'єктів господарювання працювати на задоволення суспільних потреб, розвиватися згідно обраного напрямку, крокувати до запланованого за критерієм максимальної результативності, продуктивності, ефективності, одержувати заплановані результативні показники, досягати бажаного рівня конкурентоспроможності за рахунок раціонального управління ресурсами та реагування на дію чинників зовнішнього середовища [3].

Інший науковець – Василик Н. Вбачає в терміні “потенціал” сукупність ресурсів, якими володіє, розпоряджається або може отримати господарюючий суб'єкт для ведення своєї діяльності з метою провадження випуску продукції або надання послуг зважаючи на потреби ринку, необхідність ефективного управління власною конкурентоспроможністю на ринку [9].

На думку Квасницької М. потенціал підприємства розглядається як структурована система, яка включає першочергові складники, серед яких фінансові, інвестиційні, виробничі, трудові, інноваційні, ринкові потенціали та другорядні складники, між якими проходить постійний взаємозв'язок та взаємодія у напрямку формування загального рівня потенціалу та конкурентоздатності [5].

Вітчизняний науковець Плікус І. говорить про те, що потенціал є підсумком двох компонентів – ресурсної, яка спрямована на формування активів, пошуку джерел їх збільшення та діючої яка полягає в отриманні результативних показників [8].

У розумінні Кужди Т.І., потенціал підприємства слід розглядати як поєднання економічної та соціальної складової, при чому економічна складова охоплює виробничий, фінансовий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, логістичний, інфраструктурний, інформаційний, соціально-трудоий, мотиваційний, організаційний, а загальне управління зводиться до ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства, яке підлягає комплексному оцінюванню [6, 7].

На думку Алієва Р.А., потенціал підприємства охоплює ряд складових та взаємопов'язаних елементів: стратегічний, управлінський, ринковий, матеріально-технічний, ресурсний, трудовий, фінансовий, виробничий, збутовий, екологічний, інноваційний, економічний, інвестиційний, організаційний, інформаційний, ефективне поєднання яких визначає економічні вигоди та потенціал, забезпечує високий рівень ринкових можливостей, тобто рівень прибутковості від збуту виготовлених товарів і послуг [8]. Функціонування суб'єктів господарювання оснований на однакових вхідних ресурсних складових, однак результат діяльності залежить від способів та методів їхнього поєднання та використання. Одні види потенціалу забезпечують відповідний рівень інших видів. Загальний потенціал підприємства є основою для реалізації кожного із підвидів потенціалу, що в загальному підсумку виражається ринковим потенціалом та в ефективному

позиціонуванні господарюючого суб'єкту на ринку [8].

У науковій літературі потенціал підприємства розділяється за класифікаційними ознаками такими як об'єкти дослідження (ресурсний та результативний), ієрархічні принципи (потенціал господарюючого суб'єкту, потенціал бізнес-одиниць), ступінь реалізації (фактичний, перспективний), управлінські функції (виробничий, маркетинговий, фінансовий, організаційний), сфера реалізації (ринковий, внутрішній) (рис. 1.1).

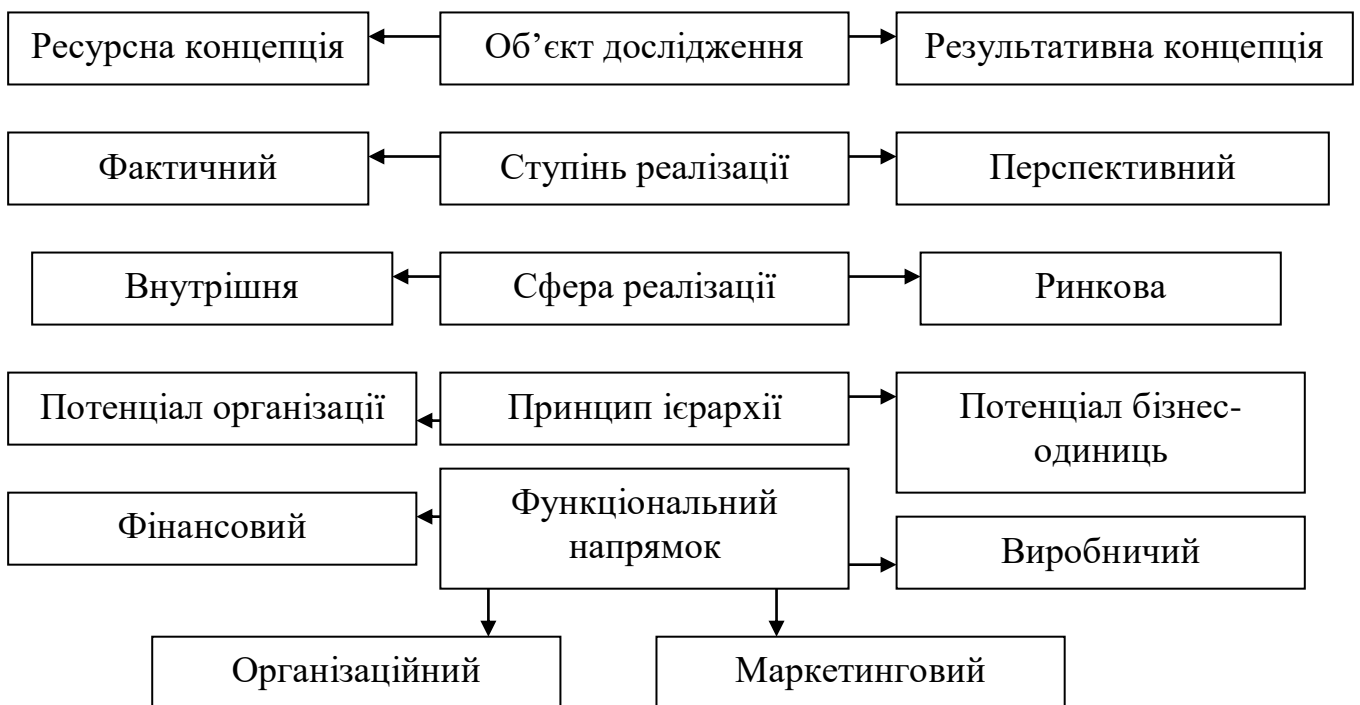


Рисунок 1.1 – Ознаки класифікації для терміну “потенціал підприємства”

Існує трактування потенціалу господарюючого суб'єкту як:

- абсолютного потенціалу, який передбачає поєднання наявних ресурсів для реалізації інноваційної функції;
- відносного потенціалу для характеристики ефективно можливого поєднання ресурсів, що визначається їхнім споживанням;
- максимально реального потенціалу для характеристики максимально можливого випуску продукції при граничному обсязі витрат;
- ефективного потенціалу для характеристики рівня доходів від діяльності при відповідному рівні попиту та пропозиції;

- оптимального потенціалу, який дозволяє здійснювати діяльність, в тому числі і інноваційну з урахуванням мінімальних витрат [8].

Автори Турило А.М., Богачевська К.В. розрізняють потенціал підприємства за такими ознаками класифікації:

1) залежно від рівня використання потенціал підприємства розділяють на активний, частина якого задіяна в господарській діяльності та пасивний, що визначається сукупністю нагромадженого потенціалу;

2) залежно від рівня виявлення потенціал підприємства розділяють на явний, що використовується для характеристики виявлених можливостей та ресурсів та прихований, що використовується для характеристики тих можливостей та ресурсів, які господарюючий суб'єкт ще не виявив або не може виявити;

3) залежно від ресурсного забезпечення потенціал підприємства розділяють на фінансовий, матеріально-технічний, трудовий, інформаційний, інтелектуальний, технологічний;

4) залежно від функцій потенціал підприємства розділяють на фінансово-економічний, організаційний, виробничий, комерційний, управлінський, науково-технічний, екологічний;

5) залежно від здатності підприємства до адаптації потенціал називають адаптаційним, що характеризується кількісно-якісними ознаками, визначає можливості пристосування господарюючого суб'єкту до обставин та умов з урахуванням загальної стратегії розвитку організації;

6) залежно від спектру врахування можливостей потенціал підприємства розділяють на внутрішній та зовнішній;

7) залежно від терміну охоплення можливостей потенціал підприємства є стратегічний, який базується на можливостях для підприємства на довготривалу перспективу та поточний, який базується на можливостях для підприємства, які є на даний момент часу [1].

Той чи інший вид потенціалу господарюючого суб'єкту залежить від певних факторів впливу. Так, виробничий потенціал організації визначається

станом основних засобів, ефективністю їхнього використання, станом виробничих потужностей, техніки, технологічної бази. Управлінський потенціал організації визначається складом та рівнем кваліфікації посадових осіб, керівників управлінського апарату, рівнем організаційно-методичного, інформаційного забезпечення управлінської роботи, а також сукупністю інтелекту, навик, знань, вмінь співробітників. Також, в науковій літературі вказується на залежність організаційного потенціалу господарюючого суб'єкту від можливостей, управлінських якостей та задатків персоналу апарату управління. Фінансово-економічний потенціал господарюючого суб'єкту визначається станом фінансової бази, рівнем доходів й прибутків, економічними вигодами. Функціонування матеріально-технічного потенціалу організації залежить від стану технічної бази, ефективного розподілу власних, придбаних ресурсів у процесі виробничої діяльності. Трудовий потенціал господарюючого суб'єкту визначається кількістю та якістю, кваліфікацією та компетенціями трудових ресурсів, тобто персоналу для здійснення своїх функціональних обов'язків в процесі господарської діяльності. Інтелектуальний потенціал підприємства залежить від інтелектуальних здібностей працівників, ефективного управління інтелектуальним капіталом, управлінських компетенцій, які на основі бізнес-процесів забезпечуватимуть здійснення стратегії підприємства. Інформаційний потенціал підприємства визначається функціональними можливостями закладеними в інформаційну систему, а також достовірністю, швидкістю отримання даних та інформації, їх об'єктивністю для ухвалення рішень. Комерційний потенціал визначається можливостями організації врахувати побажання покупців з метою одержання економічних вигод. Науково-технічний потенціал залежить від обсягу і виду ресурсів спрямованих у науково-технічну сферу. Екологічний потенціал господарюючого суб'єкту визначається реалізацією природоохоронних заходів, наявністю технологій, які дозволяють зберегти навколишнє середовище [8].

1.2 Теоретичні основи формування та управління потенціалом підприємства

Формування потенціалу підприємства є процесом узгодженим із його економічною стратегією, який стосується створення та організації ресурсного забезпечення й компетентностей в такий спосіб, щоб результати їх взаємодії були факторами успіху в досягненні запланованих цілей. Існує ряд наукових підходів, які застосовуються при формуванні потенціалу підприємства. Розглянемо їх та представимо основні характеристики.

1. Системний підхід реалізується відповідно до ресурсної концепції та є визначальним під час створення потенціалу господарюючого суб'єкту. При цьому передбачається проведення маркетингових досліджень, які надають необхідну інформацію для формування параметрів виходу – товарів або послуг та зазначають що виготовляти, за якими витратами, показниками якості, для якої споживчої аудиторії, у які строки, з яким ціновим інтервалом. Вхідні параметри мають бути конкурентоздатними. Також, визначаються вихідні параметри – обсяг і вартість ресурсів, потрібних для забезпечення бізнес-процесів. Здійснюється прогнозування потреби у ресурсах з урахуванням темпів поширення нової технології й техніки, стану організації виробничих процесів, праці і безпосередньо самого управління, а також подій та явищ у політичному, економічному, технологічному, інфраструктурному, соціально-демографічному, культурному середовищах. У системному підході до формування потенціалу організації має місце зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками ресурсів (вхідних параметрів), покупцями та споживачами (вихідні параметри), зовнішніми факторами. Такий зв'язок потрібний для пристосування потенціалу підприємства як системи до змін потреб покупців щодо товарів, ринкових параметрів, появи новинок.

2. Функціональний підхід реалізується відповідно до результативної концепції та стосується пошуку інноваційних, нових, унікальних технічних рішень для задоволення побажань та потреб ринку, покупців. Потреби трактуються через набір функцій, які потрібно здійснити для їх задоволення.

Після встановлення необхідних функцій – маркетингових, здійснення наукових досліджень, постачальницьких, виробничих, фінансових, потрібно визначити альтернативні варіанти формування потенціалу підприємства та обрати найбільш ефективний за критерієм сукупних витрат. Функціональний підхід є основною для задоволення нових ринкових потреб та забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства.

3. Маркетинговий підхід стосується визначення та ефективного використання можливостей підприємства. В рамках даного підходу, формування елементів потенціалу підприємства ґрунтується на результатах аналізу та визначенні прогнозу потреб ринку, дослідженні та прогнозі рівня конкурентоспроможності. Серед пріоритетів обрання критеріїв формування потенціалу організації за маркетинговим підходом можна виділити наступні: забезпечення якості результату використання потенціалу з урахуванням ринкових потреб, а також оптимальне використання ресурсів.

4. Комплексний підхід до формування потенціалу підприємства ґрунтується на врахуванні різних аспектів господарювання – виробничо-технічних, організаційно-економічних, екологічних, соціально-психологічних та ін. Кожному із аспектів потрібно приділяти увагу, розвивати та покращувати з метою посилення та примноження потенціалу підприємства.

5. Ситуаційний підхід до формування потенціалу підприємства передбачає урахування та адаптацію до конкретних ситуацій (в середині підприємства, на ринку) та передбачає застосування альтернативних варіантів рішень для досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності.

6. Структурний підхід до формування потенціалу суб'єкта господарювання передбачає структурування видів потенціалу, з'ясуванні їхньої значущості, пріоритетності розвитку для визначення раціонального та обґрунтованого співвідношення та покращення процесу розподілу ресурсів та інформації між ними.

7. Відтворювальний підхід до формування потенціалу підприємства зосереджений на постійному поновленні випуску товарів з меншими витратами

ресурсів, кращою якістю порівняно з аналогами на ринку. В рамках даного підходу використовуються різні бази порівняння (ціна, сервіс, якість, унікальність, ін.) для показників продукції даного виробника та продукції-аналога на ринку.

8. Нормативний підхід до формування потенціалу підприємства передбачає встановлення різного роду норм та нормативів, серед яких нормативи ефективності використання ресурсного потенціалу, норми матеріалів та сировини, завантаженості виробничих потужностей, нормативи у розробці й ухвалені рішень. Такі нормативи мають бути обґрунтованими, комплексними, ефективними та перспективними для подальшого використання.

9. Динамічний підхід до формування потенціалу підприємства дозволяє вивчити причинно-наслідкові взаємозв'язки та співставності за допомогою ретроспективного аналізування та моделювання між окремими складовими потенціалу з метою подальшого його покращення та розширення.

10. Оптимізаційний підхід до формування потенціалу підприємства дозволяє визначити кількісні оцінки та встановити залежність між складовими потенціалу засобами статистичних методів та побудови оптимізаційних економіко-математичних моделей.

11. Інноваційний підхід у формуванні потенціалу підприємства зосереджений на стимулюванні інноваційної діяльності через вкладення коштів у розробки, новинки, творчі ідеї, раціоналізаторські пропозиції, які в кінцевому підсумку дозволяють удосконалити, модернізувати, випустити новий продукт та запропонувати його ринку.

12. Поведінковий підхід до формування потенціалу підприємства оснований на забезпеченні ефективності загального потенціалу організації через зростання та розвиток кадрової, інтелектуальної, мотиваційної складової.

13. Організаційно-адміністративний підхід до формування потенціалу підприємства базується на регламентації функціональних обов'язків, прав, норм та нормативів, витрат спрямованих на ефективне використання складових потенціалу [14].

14. Інтеграційний підхід у формуванні потенціалу господарюючого суб'єкту передбачає вивчення сили взаємозв'язків, поєднання та посилення взаємодії між окремими складовими потенціалу з метою цілісного бачення векторів його розвитку [14].

Формування, використання та управління потенціалом підприємства є комплексним та динамічним процесом, який передбачає ефективну взаємодію із середовищем зовні та забезпечення реалізації складових потенціалу під впливом факторів, які визначають розвиток потенціалу та його складових елементів, мають значення для їхньої збалансованості та раціональності використання. Зовнішніми факторами впливу на формування та управління потенціалом підприємства є соціально-економічні, політичні, законодавчі, правові та інші умови у формі обмежувальних або стимулюючих заходів (податкові ставки, правові, етичні, суспільні норми, сила впливу політичних кіл) з боку органів влади, фінансових установ, суспільних груп, політичних сил та ін. До зовнішніх факторів впливу на формування та управління потенціалом підприємства відносять також умови ринку, конкуренції та кон'юнктурні зміни, що діють на вході підприємства як системи та галузеві умови конкуренції, які діють на виході підприємства як системи [14].

Внутрішніми факторами впливу на формування та управління потенціалом підприємства є розроблена стратегія підприємства для реалізації якої створюється потенціал за окремими складовими компонентами, а також вміння, досвід управлінської діяльності керівників, необхідних для координування роботи та реалізації запланованого, правила організування та ведення бізнес-діяльності, корпоративні цінності та наміри керівників, а також загальноприйнята організаційна культура в рамках підприємства [14].

Існує певна модель формування потенціалу організації, яка включає перераховані властивості, підходи, фактори та передумови (рис. 1.2). Зрозуміло, що матеріальну основу потенціалу господарюючого суб'єкту складають фінансові ресурси, кошти, а розмір загального потенціалу є результативним показником об'єднаних цілей та зусиль з реалізації його складових, який

виражається величиною потенційного прибутку. Завдання підприємства полягає у оптимізації структури розміру загального потенціалу з урахуванням очікуваних вигід та потенційних можливостей підприємства.

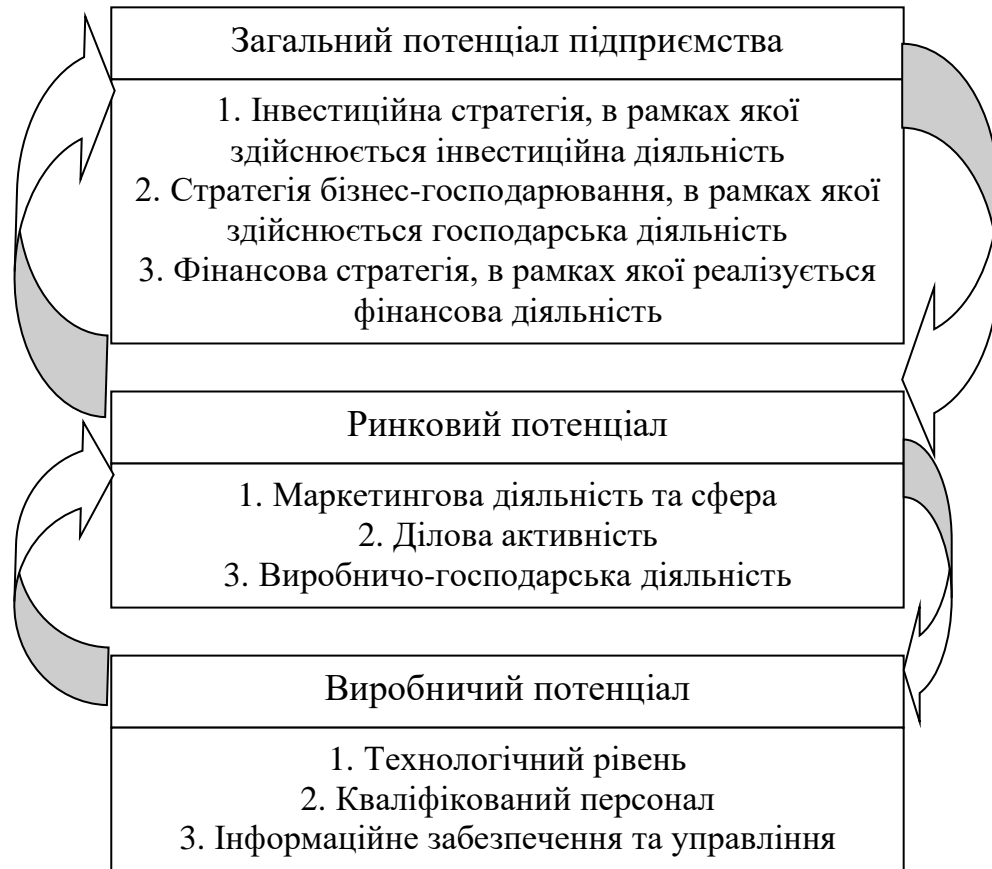


Рисунок 1.2 – Узагальнююча модель формування потенціалу підприємства

В узагальнюючій моделі формування потенціалу організації виробничий потенціал відноситься до найнижчого рівня. Він створюється на основі застосування та взаємодії інформаційної, інфраструктурної, техніко-технологічної, організаційної, кадрової складової, а результативним показником його використання є фактичні та потенційні обсяги випуску продукції.

Ринковий потенціал в узагальнюючій моделі формування потенціалу організації є сполучною ланкою між загальним та виробничим, який формується завдяки маркетинговій діяльності, маркетинговим заходам, діловій

активності на певному ринку, виробничо-господарській діяльності, необхідних для задоволення ринкових потреб у товарах та послугах. Результативним показником використання ринкового потенціалу є фактичні та потенційні (очікувані) обсяги продажу [14].

Ми вважаємо, що при формуванні та управлінні потенціалу підприємства потрібно враховувати фактори:

- складність (структурованість) потенціалу проявляється в існуванні різних його складових та взаємозв'язків між ними, що формують його внутрішню будову та визначають організаційні моменти як єдиного цілого;

- комунікаційність потенціалу підприємства передбачає його взаємодію та взаємозалежність із внутрішнім та зовнішнім середовищем;

- ієрархічність потенціалу підприємства означає, що кожна його складова розглядається як підсистема для більш ширшої системи;

- множинність опису потенціалу підприємства стосується необхідності застосування аналізу окремих складових та аспектів діяльності з урахуванням складності всіх параметрів та потреби опису потенціалу з допомогою функціональних, економіко-математичних моделей;

- здатність до розвитку потенціалу підприємства стосується його здатності до сприйняття нового, навчання, розвитку, розширення, а джерелами його розвитку виступають інвестиційна та інноваційна активність; конкурентна боротьба; різні форми та методи формування, використання та реалізації потенціалу;

- альтернативність форм функціонування потенціалу підприємства залежить від умов (податки, ресурси, тарифи, ставка, конкуренція, ринкова інфраструктура та ін.) та управлінсько-господарських ситуацій, які визначають альтернативні шляхи досягнення певної мети (наприклад, через прогресивні технології можна зменшити потребу в різних складових виробничого потенціалу (чисельності виробничого персоналу, обладнання ат ін.);

- пріоритетність інтересів загального потенціалу перед інтересами його складових означає те, що використання різних компонентів потенціалу

підпорядковано досягненню цілей формування та управління загальним потенціалом;

- потужність потенціалу підприємства є вимірником сили та кількісною оцінкою ступеню використання досягнутого потенціалу або сили перспективного потенціалу;

- пріоритет якості потенціалу підприємства, який забезпечуються завдяки ефективній роботі та взаємодії нижчих рівнів ієрархії його структурних елементів (одиниць обладнання, кількості матеріалів, окремих виконавців) до кінцевого результату використання загального потенціалу у вигляді продукції, послуг, репутації та іміджу [35].

1.3 Зарубіжний досвід системи управління потенціалом підприємства

З огляду на закордонний досвід формування та управління потенціалом, його складових елементів можна виокремити певні практичні рекомендації для вітчизняних суб'єктів господарювання. Слід зазначити, що зарубіжний досвід системи управління потенціалом підприємства є важливим аспектом для розуміння сучасних тенденцій у бізнес-менеджменті. У різних країнах світу розроблено численні моделі та підходи, які допомагають ефективно використовувати внутрішні ресурси компанії, максимізувати її продуктивність та конкурентоспроможність. До таких моделей та підходів відносять:

1. Модель “збалансова система показників” (balanced Scorecard (BSC)) використовується для оцінювання господарської діяльності, бізнес-процесів компанії з урахуванням фінансових показників та інших критеріїв – задоволеність споживачів, ефективність та якість внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток. Це дає можливість створити збалансовану систему управління, що враховує різні аспекти діяльності, складові потенціалу. Така модель є ефективною для будь-якої бізнес-моделі та бізнес-процесу [17].

2. Теорія ресурсів і можливостей (RBV) акцентує увагу на внутрішньо потенціалі підприємства, який може забезпечити йому конкурентну перевагу. Цей підхід стимулює закордонні компанії аналізувати унікальність свого

потенціалу, ресурсів, можливостей для їх максимальної реалізації. Прикладом можуть слугувати технологічні інновації або висококваліфіковані кадри [17].

3. Підхід “Agile-менеджмент” передбачає гнучкість у управлінні проектами та швидку адаптацію до змін. Компанії, які використовують підхід Agile-менеджмент здатні швидше реагувати на потреби ринку, що підвищує та примножує їхній сукупний потенціал. Головними ідеями такого підходу є розвиток людського потенціалу, їхньої відповідальності за продукт, працюючий продукт, налагодження співпраці із замовниками, відкритість та готовність до змін. Принципи “Agile-менеджменту” стосуються трьох напрямків: організації, споживача, технологій. Так, згідно першого принципу реалізацією потенціалу займаються вмотивовані працівники, які мають необхідні умови праці, підтримку та довіру з боку керівництва; акцент робиться на адаптації до обставин, що постійно змінюються, а також на сталий розвиток, який підтримуватиме заданий темп в довгостроковій перспективі. Згідно другого принципу потрібно орієнтувати потенціал компанії на задоволення клієнта, схвалення змін вимог клієнта, простоту взаємовідносин та тісне щоденне спілкування. Третій принцип орієнтує систему управління потенціалом компанії на відповідність продукту технічним вимогам, дизайну та архітектуру; роботі у самоорганізованій команді; приділенні уваги удосконаленню технічної майстерності [15].

4. Lean-методологія зосереджена на усунення витрат та підвищення ефективності виробництва. Цей підхід дозволяє компаніям оптимізувати процеси, зменшити час простоїв і підвищити якість продукції, що є важливим для максимізації їхнього потенціалу. Основними інструментами Lean-менеджменту є: метод “вирівнювання”, який використовується для скорочення нерівномірностей у виробничих процесах та мінімізації виробничого перевантаження; метод “автономізація”, що використовується при розробці та випуску продукції та захищає компанію від випуску продукції низької якості; метод “just in time” забезпечує випуск тієї продукції, яку хоче споживач, коли він хоче, у заданій кількості та якості, без затримок постачання; метод “Kaizen”

дозволяє співробітникам активно співпрацювати з метою покращення виробничого потенціалу та процесу; метод “Kanban” застосовується для контролювання за виробничими процесами всередині компанії та співпраці із зовнішнім оточенням (постачальниками, клієнтами) та ін. [16].

5. Системи управління якістю (ISO) впровадження яких в компаніях відповідно до міжнародних стандартів ISO, зокрема ISO 9001 забезпечують ефективну політику управління якістю. Вони допомагають встановити чіткі процеси та процедури, що підвищує загальний рівень продуктивності та задоволеності клієнтів.

Охарактеризуємо досвід системи управління потенціалом закордонних компаній у різних країнах. Так, у США широко використовується методологія Balanced Scorecard. Багато компаній, таких як Apple, Coca-Cola застосовують цю модель для поєднання фінансових та нефінансових показників. Вона допомагає не лише оцінити продуктивність, але й визначити стратегічні цілі та потенціал, ресурси для їх досягнення [17].

У Німеччині акцент робиться на Lean-менеджменті. Компанії, такі як BMW та Volkswagen впроваджують методи зменшення витрат та виникнення зайвих витрат, а також оптимізації виробництва. Це дозволяє зменшити час виробничих циклів й підвищити якість продукції, що є критично важливим для тієї чи іншої індустрії [17].

Японські компанії, такі як Toyota застосовують концепцію Kaizen, що забезпечує компанії постійне вдосконалення. Ця філософія включає залучення всіх співробітників до процесу покращення, що дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й сприяє розвитку культури відповідальності та залученості [18].

У Швеції поширена система Agile, зокрема в ІТ-секторі. Компанії, такі як Spotify, використовують Agile-методи для гнучкого управління проектами. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в потребах клієнтів і адаптуватися до нових умов ринку. З метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу у Швеції сформовано так звану інформаційну теку у вигляді

центрів, де міститься інформація про вакансії, вартість надання профорієнтаційних послуг, інформацію про вакансії та можливості підвищення кваліфікації чи перекваліфікації. Інфотека є безкоштовною послугою, до якої мають доступ усі громадяни. Тут також функціонують організації, діяльність яких базується на співіснуванні відносин держави, центрів зайнятості та профспілок. Так, наприклад, “ALT”, що є національною консалтинговою організацією, яка функціонує завдяки бюджетним коштам та спеціалізується на програмах розвитку персоналу, підвищенні кваліфікації акцентуючи увагу на конкретній посаді з метою підвищення конкурентоспроможності компанії [17].

У Великобританії зосереджується увага на управлінні трудовими, інтелектуальними ресурсами через концепцію Talent-Management. Компанії, такі як Unilever і BP активно вкладають кошти у професійний, креативний, творчий розвиток своїх працівників, створюючи відповідні програми та платформи для навчання, а також умови для кар’єрного зростання. Це допомагає залучити та утримати ключовий “розумовий потенціал”, що є важливим для конкурентоспроможності як компаній, так і країни загалом [17].

Досвід французьких компаній, таких як L’Oréal та Airbus свідчить про те, що тут впроваджуються системи управління потенціалом, які акцентують увагу на інноваціях та дослідженнях. Стратегічне управління талантами, здібностями є ключовим аспектом, зокрема через програми розвитку кар’єри та навчання, що допомагають залучати найкращих спеціалістів [17].

Досвід нідерландських компаній (наприклад Philips, Unilever) говорить про активне використання даних та аналітики для ухвалення управлінських рішень. Вони реалізують стратегії управління потенціалом, які базуються на аналізуванні продуктивності працівників та автоматизації бізнес-процесів, що дозволяє оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність використання сукупного потенціалу [18].

В Італії, особливо в сфері малого і середнього бізнесу, компанії, як-от Ferrari і Gucci акцентують увагу на ініціюванні, розробці, впровадженні інновацій та розвитку креативності й творчості. Управління потенціалом

включає розвиток корпоративної культури, яка заохочує ідеї, новаторства та експерименти, що є важливим для галузей моди та дизайну [18].

Досвід іспанських компаній (наприклад, Banco Santander і Telefónica) впроваджують системи Talent Management, які зосереджуються на всебічному розвитку здібностей та компетенцій персоналу. Тут використовують програми навчання, менторства та кар'єрного зростання, які допомагають підвищити кваліфікацію кадрів та їхню замученість [18].

У Китаї компанії, такі як Alibaba та Huawei, акцентують увагу на гнучких управлінських структурах, використовують Agile-методи для швидкого впровадження нових продуктів і послуг, швидко адаптуються до динамічних умов ринку і зміни стратегії відповідно до потреб споживачів. Сінгапурські компанії, такі як DBS Bank і SATS активно інвестують у розвиток талантів та управління людськими ресурсами за рахунок навчальних програм та розвитку корпоративної культури, що сприяє інноваціям і креативності. В Індії компанії, такі як Tata Consultancy Services (TCS) та Infosys використовують інтегровані системи управління талантами та зосереджують увагу на розвитку лідерства та підтримці кар'єрного зростання співробітників. Малайзійські компанії, такі як Petronas і AirAsia впроваджують стратегії управління ефективністю, які акцентують на аналізуванні результатів і моніторингу продуктивності. Це дозволяє їм своєчасно виявляти слабкі місця і вживати заходів для їх покращення. У Південній Кореї компанії, такі як Samsung використовують технології для управління потенціалом. При цьому вони активно здійснюють впровадження штучного інтелекту та аналітики даних, що допомагає оптимізувати бізнес-процеси, прогнозувати потреби споживачів та підвищувати загальну ефективність використання потенціалу компанії [19].

Отже, вивчення досвіду управління потенціалом закордонних компаній у різних країнах світу показало важливість адаптації управлінських методів й підходів до конкретних умов і потреб ринку, а це в свою чергу дозволяє компаніям підвищувати свою конкурентоспроможність на європейському та глобальному ринках.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ “С-М”

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ “С-М”

Господарюючий суб’єкт – досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю “С-М” числиться у державному реєстрі юридичних осіб з 2018 року. Керівником цього товариства є Віктор Ратушняк. ТОВ “С-М” знаходиться в Тернопільській області, селі Настасові. Утворювалося підприємство зі статутним капіталом у розмірі 100 тисяч гривень. Досліджуване ТОВ “С-М” обрало основним видом діяльності роздрібну торгівлю м’ясом та продуктами із м’яса за КВЕДом 47.22. Іншими видами діяльності, на яких може зосередитися досліджуване підприємство є:

1. Випікання хліба та хлібобулочної продукції; кондитерської продукції, тістечок та тортів з нетривалим терміном придатності (КВЕД 10.71).
2. Виготовлення сухого печива, сухариків; кондитерської продукції, тістечок та тортів з тривалим терміном придатності (КВЕД 10.72).
3. Виготовлення макаронних виробів і схожих виробів з борошна (КВЕД 10.73).
4. Приготування їжі та страв (КВЕД 10.85).
5. Оптова торгівельна діяльність овочами, фруктами (КВЕД 46.31).
6. Оптова торгівельна діяльність м’ясом, м’ясопродуктами (КВЕД 46.32).
7. Оптова торгівельна діяльність молокопродуктами, яйцями, оліями, жирами (КВЕД 46.33).
8. Оптова торгівельна діяльність напоями (КВЕД 46.34).
9. Оптова торгівельна діяльність тютюновими виробами (КВЕД 46.35).
10. Оптова торгівельна діяльність цукром, шоколадною, кондитерською продукцією (КВЕД 46.36).
11. Оптова торгівельна діяльність прянощами, чаєм, кавою, какао

(КВЕД 46.37).

12. Оптова торгівельна діяльність іншими харчовими продуктами, включаючи рибу, молюски (КВЕД 46.38).

13. Неспеціалізована торгівельна діяльність харчовими продуктами, тютюновими виробами, напоями (КВЕД 46.39).

14. Роздрібна торгівельна діяльність харчовими продуктами, тютюновими виробами, напоями в неспеціалізованих магазинах (супермаркетах) (КВЕД 47.11).

15. Роздрібна торгівельна діяльність овочами, фруктами в неспеціалізованих магазинах (супермаркетах) (КВЕД 47.21).

16. Роздрібна торгівельна діяльність хлібобулочною продукцією, борошняною, цукровою кондитерською продукцією у спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.24).

17. Роздрібна торгівельна діяльність напоями в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.25).

18. Роздрібна торгівельна діяльність іншими харчовими продуктами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.29).

19. Роздрібна торгівельна діяльність залізною, санітарно-технічною продукцією, будматеріалами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.52).

20. Роздрібна торгівельна діяльність канцтоварами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.62).

21. Надання в оренду та експлуатацію нерухомого майна (власного чи орендованого) (КВЕД 68.20).

22. Дослідження ринкової кон'юнктури та вивчення громадської думки (КВЕД 73.20).

ТОВ "С-М" взяло участь у п'яти тендерах. Замовниками були комунальні установи, ліцей, школа, сільрада: Гуківська сільська рада, комунальна установа Тернопільської облради Буданівський психоневрологічний будинок-інтернат, відділ освіти Саранчуківська сільська рада, Теремовлянський академічний ліцей ім. Я. Стецько [20].

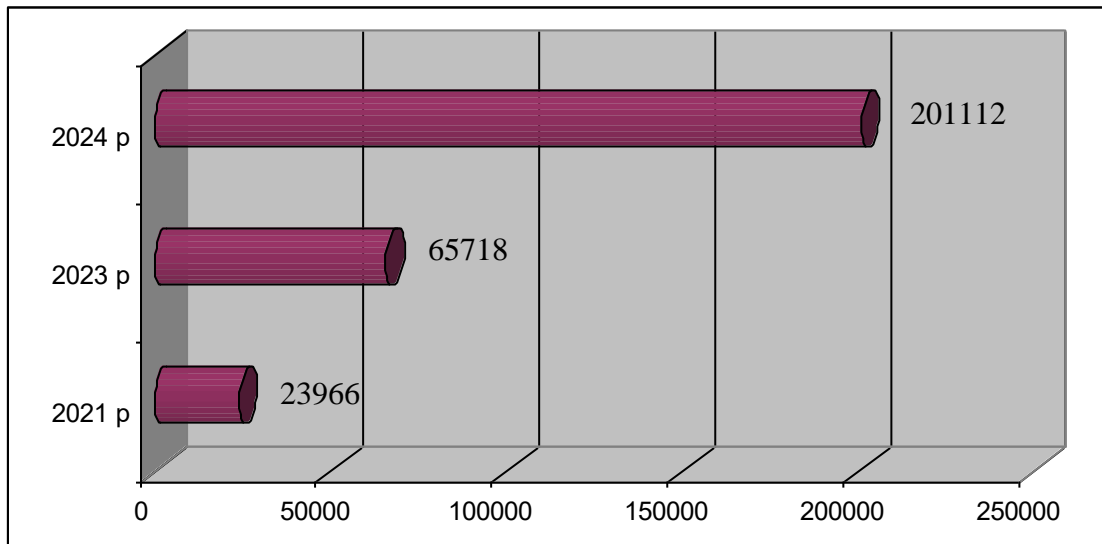


Рисунок 2.1 – Обсяг продажу продукції ТОВ “С-М” через участь у тендерах у 2021-2024 рр.

Основними продуктами, на які відбулися тендери були м’ясо, консервація (огірки, помідори, квасоля), м’ясопродукти. Зведена інформація про суб’єкти державних закупівель, обсяг закупівель та предмет тендеру, який постачало ТОВ “С-М” подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація про суб’єкти державних закупівель, обсяг закупівель та предмет тендеру

Суб’єкти державних закупівель	Обсяг закупівель, грн.	Предмет тендеру
1. Комунальна установа Тернопільської облради Буданівський психоневрологічний будинок-інтернат	173112	М’ясо
2. Гуківська сільська рада	28000	М’ясо свинне
3. Відділ освіти Саранчуківська сільська рада	23966	М’ясо М’ясопродукти
4. Теробовлянський академічний ліцей ім. Я. Стецько	65718	Консервація (огірки, помідори, квасоля)

Юридична особа ТОВ “С-М” має 53 ліцензії, які допомагають здійснювати господарську діяльність. Щодо управлінських органів, то для досліджуваного підприємства ними є загальні збори учасників та директор [20].

Мережа фірмової торгівлі “Студія м’яса” пропонує широкий асортимент м’ясних продуктів та спеціалізується на продажі свіжого м’яса, ковбасних виробів, делікатесів та іншої продукції. Дана мережа гарантує:

- високу якість продукції, бо є виробником м’яса та співпрацює із працюємо з перевіреними постачальниками;
- різноманітність асортименту, що полягає у пропонуванні традиційних видів м’яса, так і м’ясопродуктів, а також вегетаріанські альтернативи;
- надання професійних консультацій у виборі найкращого м’яса для приготування страв споживачів;
- проведення спеціальних акцій та знижок;
- натуральність продукції, оскільки дотримується принципів етики у виробництві, пропонуючи лише натуральні та екологічно чисті продукти.

Місією досліджуваної мережі фірмової торгівлі “Студія м’яса” є продаж клієнтам високоякісних, натуральних м’ясних продуктів, які задовольняють їхні кулінарні потреби та вподобання. Також, досліджувана мережа фірмової торгівлі прагне стати надійним партнером у приготуванні смачних страв, підтримуючи традиції якості та майстерності у кожному продукті. Місією також можна розкрити через бачення, яке стосується: 1) якості через постійний контроль процесу постачання та виробництва, щоб гарантувати свіжість і натуральність продукції; 2) інновацій через впровадження нових рецептів та технологій, щоб задовольнити сучасні кулінарні тренди; 3) обслуговування через надаємо професійних консультацій та рекомендацій, щоб допомогти клієнтам зробити найкращий вибір; 4) екологічності через дотримання принципів сталого розвитку, працюючи лише з етичними постачальниками.

Так як досліджуване ТОВ “С-М” є мережа фірмової торгівлі “Студія м’яса”, до складу якої входять більше, ніж 60 магазинів та торговельних точок на теренах Тернопільської, Хмельницької, Львівської, Івано-Франківської та Київської областей. Усі магазини фірмової торгівлі та торговельні точки “Студія м’яса” пропонують продукцію “Тернопільського м’ясокомбінату”, а також бакалійну продукцію, напівфабрикати та супутні товари. Інформацію про

фірмові магазини “Студія м’яса” у 2023 р. подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Інформація про місцезнаходження та кількість фірмових магазинів “Студія м’яса” у 2023 році

Місцезнаходження фірмового магазину	Кількість, од.	Питома вага торговельних точок, %
Тернопіль	15	25
Бережани	1	1,7
Теребовля	2	3,3
Підволочиськ	2	3,3
Волочиськ	2	3,3
с. Острів	1	1,7
Заліщики	1	1,7
Збараж	2	3,3
Кременець	2	3,3
Підгайці	1	1,7
Вишнівець	1	1,7
Козова	1	1,7
Чортків	2	3,3
Товсте	1	1,7
Борщів	1	1,7
Хоростків	2	3,3
Перемишляни	1	1,7
Ланівці	1	1,7
Скала-Подільська	1	1,7
Кам’янець-Подільський	1	1,7
Сатанів	1	1,7
Луцьк	1	1,7
Гримайлів	1	1,7
Бережани	2	3,3
Ланівці	1	1,7
Скалат	1	1,7
Золочів	1	1,7
Козлів	1	1,7
Гусятин	1	1,7
Зборів	1	1,7
Хмельницький	1	1,7
Рівне	1	1,7
Київ	5	8,3
Чемерівці	1	1,7
Разом	60	100

Щодо фірмових магазинів, то спочатку це були маленькі торговельні точки, де здійснювався продаж лише м'яса. Однак, зважаючи на потреби споживача, асортимент м'яса доповнювався супутніми товарами. У мережу мінімаркетів фірмові магазинчики перетворились в у 2020 р. з назвою “Студія М'яса”. Відбулося відкриття першого супермаркету у 2021 р. у м. Тербовля із торговельною площею 600 м². Крім того, в магазинах та супермаркетах відкриваються власні пекарні та зони із фаст-фудом під назвою СМ “Маркет”. За період 2022-2023 не зважаючи на важку ситуацію та війну, ТОВ “С-М” відкрило 5 торговельних точок загальною площею більше ніж 600 м², де пропонується асортимент продукції власного виробництва та інших виробників-постачальників, число позицій якого сягає від 10 тисяч на один супермаркет. Крім цього, в с. Острів, Тернопільського району було відкрито “гуртомаркет” загальною площею 3300 м² для якого характерний широкий асортимент продукції власного виробництва, а також тут функціонує “молочна майстерня”, де здійснюють виготовлення молокопродуктів – сирів, сметани, йогурту та кефіру [21].

Конкуренцію СМ “Маркету” на теренах нашої області складають супермаркети “АТБ”, “Новус”, “Сільпо”. До конкурентних переваг СМ “Маркет” відносять наявність власного виробництва у кожному магазині чи супермаркеті, оскільки тут є кондитерські цехи, піцерії, відділи гарячої кулінарії, крафтові пекарні, відділи кисломолочних продуктів із власного молока, зони під назвою “Food to go” [21]. СМ “Маркет” пропонує товари власного виробництва за доступні ціни. Дана мережа магазинів та “Студія м'яса” позиціонує себе за прийнятною ціновою політикою для споживача, тому що є представником та заключною ланкою власного виробництва ТОВ “Тернопільський М'ясокомбінат” та ПАП “Агропродсервіс” [21]. “Студія м'яса” надає інформацію про власну мережу магазинів, акції. ТОВ “С-М” засноване і розвивається на Тернопільщині, тому позиціонує свою продукції як одну із найекологічніших.

На сьогодні, ТОВ “С-М” успішно розвивається маючи у своєму складі фірмові магазини “Студія м’яса”, магазини й супермаркети під назвою СМ “Маркет” завдяки ефективному управлінні та поєднанні усіх складових потенціалу. Результатом такого управління є отримані показники фінансово-господарської діяльності, які проаналізовано та подано результати аналізування у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення даних, тис. грн.	
				2022 / 2021	2023 / 2022
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	90966,1	221463,3	287001,7	130497,2	65538,4
2. Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	75559,2	175986,1	228062,0	100 426,9	52075,9
3. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2964,2	7261,8	6537,8	4 297,6	-724,0
4. Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	3313,75	2669,05	2511,35	-644,7	-157,7
5. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	8653,45	17879,05	30298,15	9225,6	12419,1
6. Середньорічна вартість усіх активів, тис. грн.	12147,45	20746,35	34772,95	8598,9	14026,6
7. Середньорічний обсяг зобов’язань, тис. грн.	19753,75	20746,35	39852,2	992,6	19105,85
8. Фонд оплати праці, тис. грн.	5824,64	10921,2	21235,6	5096,56	10314,4
9. Чисельність працівників, чол.	80	150	204	70	54

Відповідно поданої інформації у таблиці видно, що чистий дохід від реалізації продукції досліджуваного підприємства за період 2021-2023 рр. зростав. Таке зростання становило в 2022 році порівняно з 2021 роком 130497,2 тис. грн. та в 2023 році порівняно з 2022 роком 65538,4 тис. грн. Такий показник як собівартість реалізованої продукції також показав зростання за аналізований період, відповідно на 100426,9 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2021 роком та 52075,9 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком. Обсяг чистого прибутку у 2021-2022 рр. зріс на 4297,6 тис. грн., тоді як у 2022-2023 рр. чистий прибуток скоротився на 724 тис. грн. Падіння обсягу чистого прибутку є негативною тенденцією у роботі підприємства.

Одним із важливих показників, який свідчить про виробничий потенціал досліджуваного підприємства ТОВ “С-М” є вартість основних виробничих фондів, яка за аналізований період зменшилася на 644,7 тис. грн. (2021-2022 рр.) та 157,7 тис. грн. (2022-2023 рр.) відповідно. Ресурсний потенціал безпосередньо пов’язаний із оборотними активами підприємства. Можемо побачити, що вартість оборотних активів в середньому за кожен рік зростала на 9225,6 тис. грн. та 12419,1 тис. грн. Середньорічна вартість усіх активів ТОВ “С-М” також зростала за період 2021-2023 рр. і таке зростання було 8598,9 тис. грн. у 2022 році порівняно 2021 роком та 14026,6 тис. грн. у 2023 році порівняно з 2022 роком. Обсяг зобов’язань досліджуваного підприємства зростав за період 2021-2023 рр. і таке зростання становило 992,6 тис. грн. та 19105,85 тис. грн.

Величина фонду оплати праці ТОВ “С-М” зростала за досліджуваний період на 5096,56 тис. грн. (2021-2022 рр.) та 10314,14 тис. грн. (2022-2023 рр.). Також, відбулося суттєве зростання чисельності працівників даного підприємства. Цей показник зріс за 2021-2022 рр. на 70 осіб та за 2022-2023 рр. на 54 особи. Зростання чисельності персоналу пов’язане із тим, що відбулося розширення торговельної мережі магазинів “Студія м’яса”, магазинів й супермаркетів СМ “Маркет”.

2.2 Аналізування складових потенціалу досліджуваного підприємства

В даному розділі проаналізуємо основні складові потенціалу досліджуваного ТОВ “С-М” – виробничий, фінансовий та трудовий. Також, зупинимося на інвестиційно-інноваційному, маркетинговому, логістичному, інформаційному потенціалах. Для характеристики виробничого потенціалу, потрібно вивчити процес виробництва, динаміку собівартості продукції, основних засобів та використання виробничих потужностей, матеріально-технічних запасів, управління якістю продукції.

Увесь виробничий цикл виготовлення м’яса охоплює вирощування курей, свиней, корів, виготовлення готової продукції. Це відбувається із дотриманням усіх законодавчих, санітарно-епідеміологічних та інших вимог, під наглядом відділу якості та контролю. Усе м’ясо – яловичина, свинина, кури вирощуються на власних фермських господарствах, а для відгодівля тварин використовують власні натуральні корми, виготовлені на основі сої. Продукція ТОВ “С-М” має сертифікати якості ISO 22000:201, ISO 9001:2015 та статус “без ГМО”. Цикл виробництва та продажу м’яса охоплює 5 етапів, зображених на рисунку 2.2.

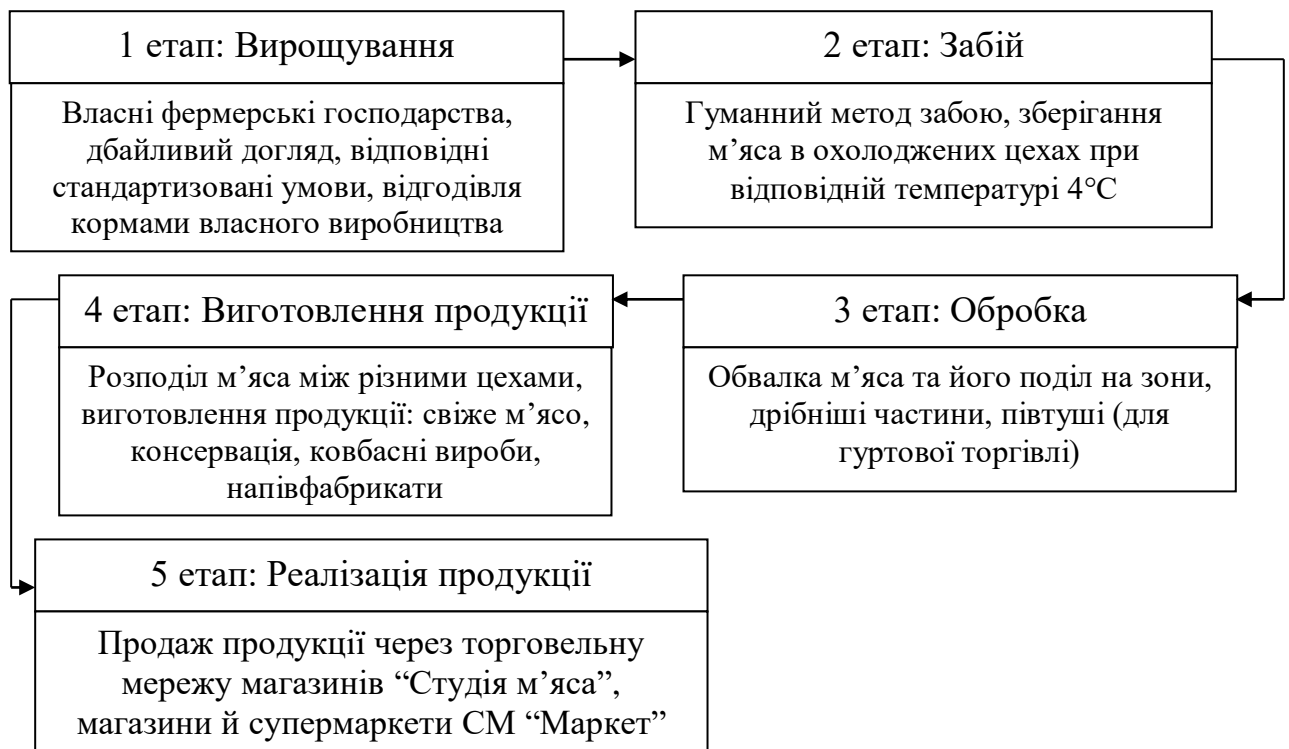


Рисунок 2.2 – Цикл виробництва та продажу м’яса

У мережі магазинів “Студія м’яса”, магазинах й супермаркетах СМ “Маркет” запропоновано таку продукцію власного виробництва:

- свіже куряче, свинне, яловичине м’ясо;
- замариновані та охолоджені м’ясні вироби;
- консервація, яка продається під брендами: “Бритванка”, “М’ясо-комбінат”, “Бабусі Марусі”;
- заморожені та охолоджені напівфабрикати власного виробництва;
- делікатеси м’ясні;
- вироби ковбасні;
- кондитерська та хлібобулочна продукція;
- молоко з власних ферм.

Другим кроком аналізу виробничого потенціалу є дослідження собівартості та затрат на 1 грн. виготовленої та 1 грн. реалізованої продукції. Динаміка даних показників (рис. 2.3) свідчить про їхнє незначне зростання за період 2021-2023 рр.

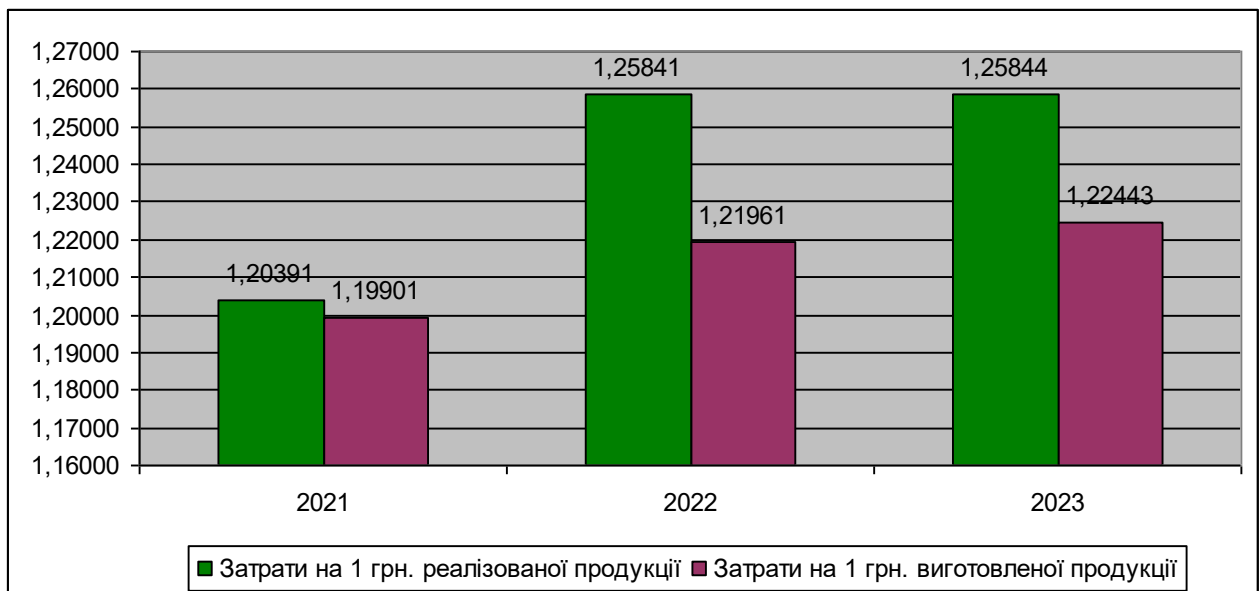


Рисунок 2.3 – Порівняння динаміки затрат на 1 грн. виготовленої та 1 грн. реалізованої продукції ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр.

Далі, ми провели аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ТОВ “С-М” і результати розрахунків подали у таблиці у 2.4.

Таблиця 2.4 – Розраховані показники ефективності використання ОВФ ТОВ “С-М”

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Роки			Відхилення (+/-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Коефіцієнт придатності ОВФ	Залишкова вартість ОВФ / Первісна вартість ОВФ	0,73	0,67	0,71	-0,06	0,04
2. Коефіцієнт оновлення ОВФ	ОВФ, які надійшли за рік / ОВФ на кінець року	0,18	0,081	0,11	-0,099	0,029
3. Коефіцієнт зносу ОВФ	Знос ОВФ / ОВФ на кінець року	0,27	0,33	0,29	0,06	-0,04
4. Коефіцієнт вибуття	ОВФ, які вибули протягом року / ОВФ на кінець року	0,023	0,053	0,018	0,03	-0,035
5. Фондо-віддача	Чистий дохід від реалізації продукції / Середня вартість ОВФ	1,27	1,26	1,26	-0,01	0
6. Фондо-місткість	1 / Фондовіддача	0,78	0,79	0,79	-0,01	0
7. Рентабельність діяльності, %	Чистий прибуток / Собівартість реалізованої продукції *100%	7,9	4,12	6,8	-3,78	2,68

Отже, з проаналізованих показників, які подано в таблиці, можна побачити, що ефективність використання ОВФ погіршилася у 2022 році порівняно з 2021 роком. Про це свідчать такі показники як падіння коефіцієнтів придатності та оновлення та зростання коефіцієнтів вибуття та зносу. Показник фондovіддачі у 2021-2022 рр. скоротився на 0,01, а за період 2022-2023 рр. був на одноковому рівні. Він показує, що на одну гривню затрачених основних виробничих фондів припадало 1,26 гривень виробленої продукції у 2022 році та в 2023 році та 1,27 гривень у 2021 році. Показник фондомісткості зменшився у 2021-2022 рр., у 2022-2023 р. даний показник – залишався без змін. Щодо

рентабельності основної діяльності, то цей показник впав на 3,78% за період 2021-2022 рр. та зріс на 2,68% за період 2022-2023 рр.

До виробничого потенціалу віднесемо ще й матеріально-технічну складову, вивчимо показники динаміки матеріальних ресурсів в активах ТОВ “С-М” та їхню структуру. Для того, щоб підприємство здійснювало безперебійний випуск продукції, то потрібно мати певний обсяг виробничих запасів. Матеріальні ресурси поруч з основними фондами є основними факторами здійснення виробничо-господарської діяльності ТОВ “С-М”, і як наслідок, забезпечення прибутковості підприємства. Формування виробничих запасів відображено в балансі підприємства, до складу яких увійшли – готова продукція та інші запаси, динаміку яких показано на рисунку 2.4.

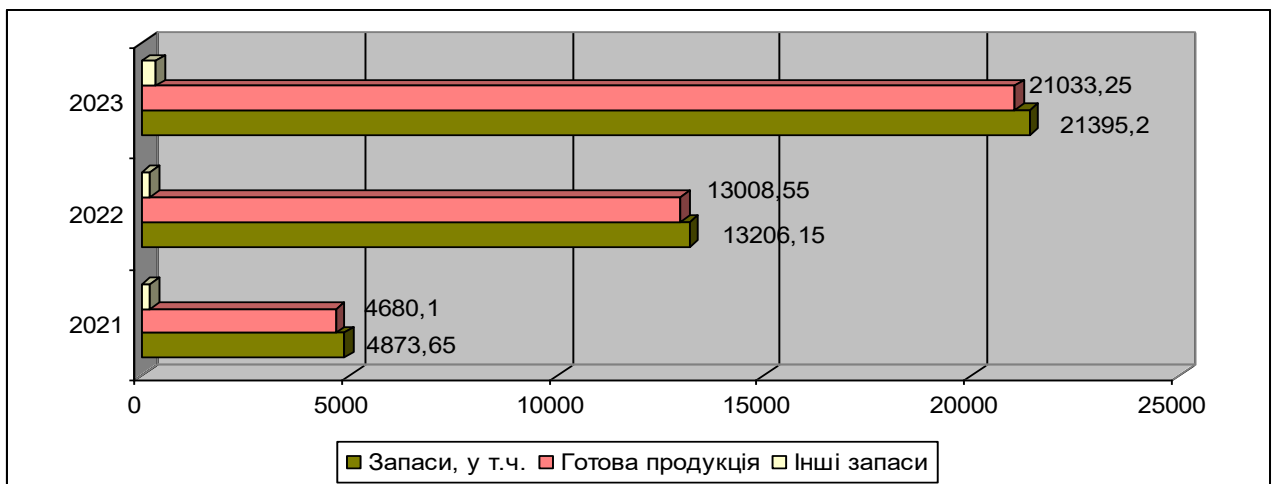


Рисунок 2.4 – Динаміка обсягу матеріальних запасів ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., тис. грн.

На основі поданої динаміки, можна зробити висновок, що запаси, а втому числі готова продукція зростали за аналізований період.

Далі, вивчимо структуру матеріальних запасів в загальному обсязі оборотних активів досліджуваного підприємства у 2021-2023 рр. і покажемо її на рисунку 2.5. Питома вага запасів у загальному обсязі оборотних активів ТОВ “С-М” зросла на 17,5% за період 2021-2022 р., і скоротилася на 3,2% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що показує певні недоліки в управлінні запасами.

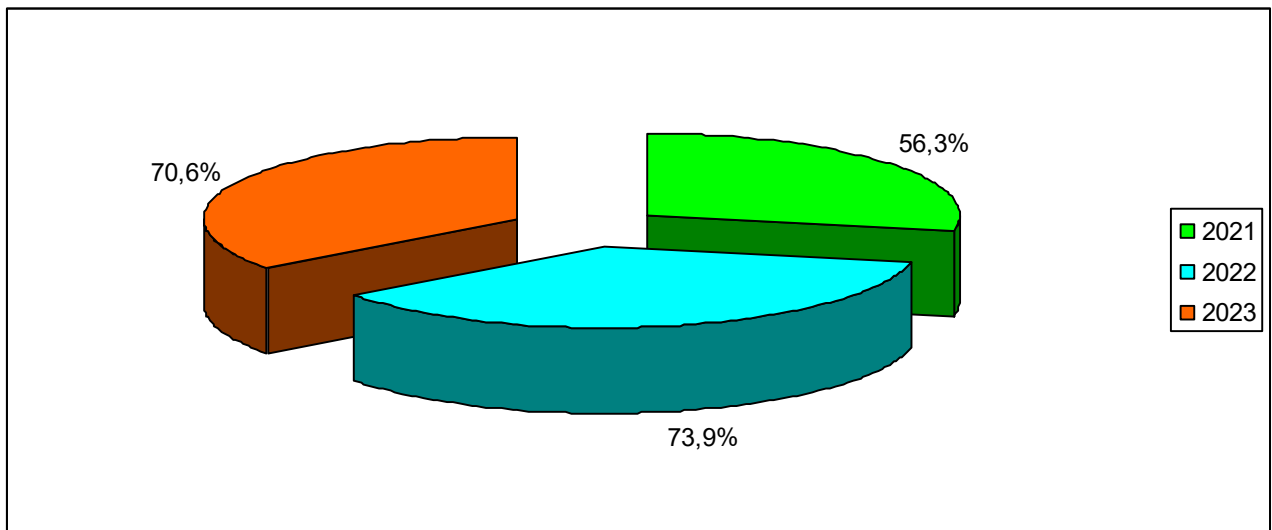


Рисунок 2.5 – Питома вага запасів у оборотних активах підприємства у 2021-2023 рр.

Для кращого розуміння процесу формування оборотних активів ТОВ “С-М” розглянемо їх структуру (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура оборотних активів ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн.	Роки			Структура, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Запаси	4873,65	13206,15	21395,2	56,3	73,9	70,6
Дебіторська заборгованість за продукцію	2353,75	1887,15	3840,65	27,2	10,6	12,7
Інша дебіторська заборгованість	126,4	381,2	700,65	1,5	2,1	2,3
Гроші та їх еквіваленти	1237,55	2301,7	4229,45	14,3	12,9	14,0
Інші оборотні активи	62,1	102,85	132,2	0,7	0,6	0,4
Усього оборотних активів	8653,45	17879,05	30298,15	100,0	100,0	100,0

Проаналізувавши структуру оборотних активів даного підприємства можна зробити висновок, що на запаси припадає найбільша частка у 2021-2023 рр., яка становила відповідно 56,3%; 76,9; 70,6. Другим показником, на

який припадала досить висока частка була дебіторська заборгованість за продукцію, яка становила у 2021, 2022, 2023 роках – 27,2%; 10,6%; та 12,7%. На гроші та їх еквіваленти припадало 14,3%; 12,9% та 14% у 2021, 2022, 2023 роках. Найнижча частка характерна для іншої дебіторської заборгованості та інших оборотних активів.

Порахуємо основні показники оборотності активів та рентабельності активів, оскільки вони також вказують на величину виробничо-матеріального потенціалу ТОВ “С-М” (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Розраховані показники ефективності використання оборотних активів ТОВ “С-М”

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Роки			Відхилення (+/-)	
		2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Коефіцієнт оборотності активів	Обсяг реалізації продукції / Середньорічну вартість оборотних активів	10,51	12,39	9,47	1,87	-2,91
2. Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість реалізації продукції / Середньорічну вартість запасів	15,5	13,3	10,7	-2,18	-2,67
3. Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості	Обсяг реалізації продукції / Середньорічну вартість дебіторської заборгованості	36,7	97,6	63,2	60,95	-34,43
4. Термін обороту дебіторської заборгованості, дні	1/ Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості *365	10	4	6	-6	+2
5. Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / Середньорічну вартість оборотних активів	34,25	40,62	21,58	6,36	-19,04

Дані таблиці показують, що у 2021 році оборотні активи ТОВ “С-М” в процесі реалізації продукції обернулися 10,5 разів, в 2022 році – 12,4 рази, в 2023 році – 9,5 разів. Порівняно із 2022 роком у 2023 році оборотність активів впала, а це потребує визначення причин такого падіння для ефективного управління оборотним потенціалом підприємства майбутньому.

В 2021 році ТОВ “С-М” для свого функціонування тримало запасів на 24 дні наперед і відбулося поповнення запасів 15,5 разів протягом року. В 2022 році досліджуване підприємство для підтримки своєї діяльності тримало запасів на 27 днів наперед і відбулося поповнення запасів 13,3 разів протягом року. В 2023 році досліджуване підприємство для підтримки своєї діяльності тримало запасів на 34 дні наперед і відбулося поповнення запасів 10,7 разів протягом року. Порівнюючи оборотність запасів в 2021-2023 також видно, що вона зменшилася.

Щодо коефіцієнта обороту дебіторської заборгованості, то даний показник зріс у 2021-2022 роках та зменшився у 2022-2023 роках. Зростання величини коефіцієнта у 2022 році порівняно із 2021 роком є позитивним, на одну гривню дебіторської заборгованості припадало 97,6 гривень реалізованої продукції у 2022 році та 36,7 гривень у 2021 році. Зменшення обороту дебіторської заборгованості в 2023 році в порівнянні з 2022 роком є негативним, оскільки така ситуація вказує на зменшення розміру середньорічної вартості боргових прав дебіторів в обсягах реалізації продукції. Відповідно, термін обороту дебіторської заборгованості зменшився на 6 днів у 2022 році порівняно із 2021 роком, а у 2023 році порівняно із 2022 роком – зріс на 2 дні.

Показником, який засвідчує ефективність використання оборотних активів ТОВ “С-М” є рентабельність активів, яка за 2021-2022 роки зросла на 6,36% та за 2022-2023 роки впала на 19,04%. Це означає, що у 2021 році кожна гривня вкладена в активи приносила 0,34 грн. чистого прибутку, в 2022 році – 0,41 грн. чистого прибутку, в 2023 році – 0,22 грн. чистого прибутку.

Аналіз показників трудового потенціалу розпочнемо з дослідження руху робочої сили на ТОВ “С-М” та розрахуємо показники обороту працівників. Дані розрахунків зведено у таблицю 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика руху трудових ресурсів на ТОВ “С-М”

Показники	Роки			Абсол. відх. (+/-)	
	2021	2022	2023	2022/	2023/
				2021	2022
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	80	150	204	70	54
Прийнято працівників, чол.	77	68	24	-9	-44
Вибуло працівників, чол.	7	14	8	7	-6
Коефіцієнт обороту прийнятих працівників	0,96	0,45	0,12	-0,509	-0,336
Коефіцієнт обороту вибулих працівників	0,04	0,55	0,88	0,509	0,336
Коефіцієнт загального обігу кадрів	1,1	0,5	0,2	-0,503	-0,390

З проведеного аналізу бачимо, що середньооблікова чисельність працівників за аналізовані періоди зростала на 70 чол. та 54 чол. Однак, динаміка кількості прийнятих працівників показує негативну тенденцію, бо у 2022 році порівняно із 2021 роком даний показник становив 9 працівники, а за 2022-2023 роки – 44 працівники. Число вибулих працівників з досліджуваного підприємства зросло на 7 працівників у 2022 році порівняно із 2021 роком. В 2023 році порівняно з 2022 роком даний показник зменшився на 6 працівників.

Коефіцієнт обороту прийнятих працівників в 2022 році зменшився в порівнянні з 2021 роком на 0,51, тобто це підтверджує те, що в 2023 році та у 2022 році було прийнято на роботу менше працівників ніж в 2022 році та 2021 році. Відбулося зростання коефіцієнту обороту звільнених працівників в 2022 році на 0,51 в порівнянні з 2021 роком та в 2023 році порівняно із 2022 роком на 0,336, що показує негативну тенденцію. Як наслідок, у 2021-2023 рр. відбулося зменшення коефіцієнта загального обороту.

Далі вивчимо складові інвестиційно-інноваційний потенціал ТОВ “С-М”.

Для вкладення коштів у відкриття нових магазинів та торговельних точок “Студія М’яса” потрібно мати фінансові ресурси. Аналізуючи величину нерозподіленого прибутку у 2021-2023 роках (рис. 2.6) можна побачити потенціал підприємства до інвестування у розширення діяльності, модернізацію обладнання, вдосконалення процесів, технологічні інновації для обробки та зберігання м’ясних продуктів, нові продукти, рецепти щоб адаптуватися до споживчих вподобань.

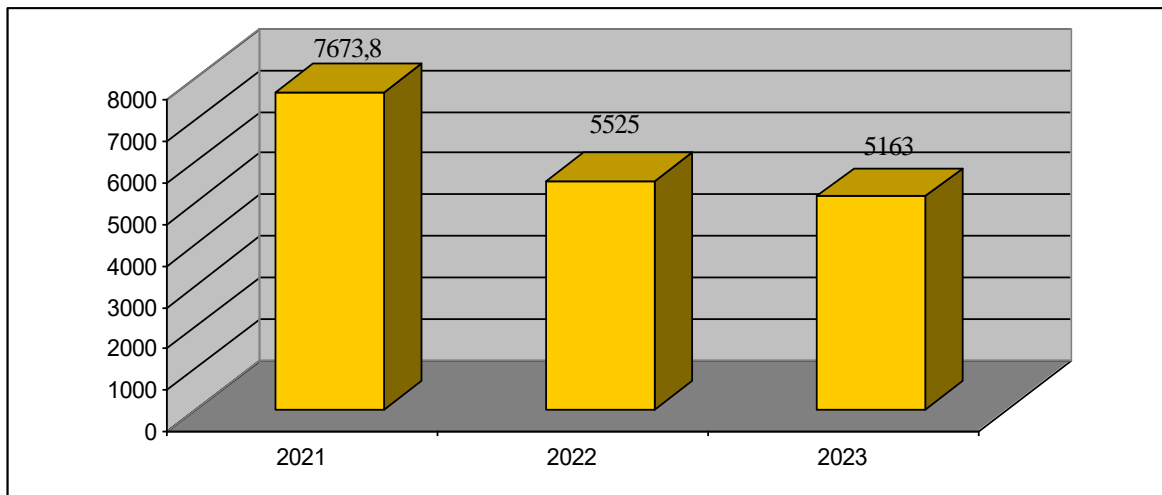


Рисунок 2.6 – Динаміка нерозподіленого прибутку ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., тис. грн.

ТОВ “С-М” розвиває маркетинговий потенціал через посилення репутації виробника якісних м’ясних продуктів та іншої продукції, орієнтацію на цільову аудиторію (регіональний ринок і вихід на між регіональний), розвиток асортименту, каналів комунікації (реклама, соціальні мережі, офіційна веб-сторінка, ін.), пропонування щоденних акцій, картки лояльності та нагромадженні бонусів, впровадження інструментів збору відгуків і пропозицій від покупців. Досліджуване підприємство має автопарк, який розвозить продукцію по регіонах. Він відповідає усім нормам для перевезення м’ясної продукції (температурний режим, морозильні камери та ін.). ТОВ “С-М” використовує засоби Інтернет-торгівлі, це відповідає підходу до розвитку інформаційного потенціалу підприємства.

2.3 Організаційно-економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”

Система управління потенціалом ТОВ “С-М” базується на комплексному підході, що включає кілька ключових етапів та методів, серед яких стратегічне планування та виявлення можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства; систематичний моніторинг ринкових умов, конкурентів та змін у споживчих уподобаннях; використання методів та інструментів управління потенціалом; управління трудовим потенціалом; здійснення фінансового управління; управління маркетингом і продажем; впровадження стандартів якості на всіх етапах виробництва; формування довгострокових відносин з клієнтами через високий рівень обслуговування та якість м'ясної продукції.

Важливим моментом у цьому процесі є організаційно-економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”. Таке забезпечення в першу чергу здійснюється для посилення організаційного потенціалу підприємства (рис. 2.7).

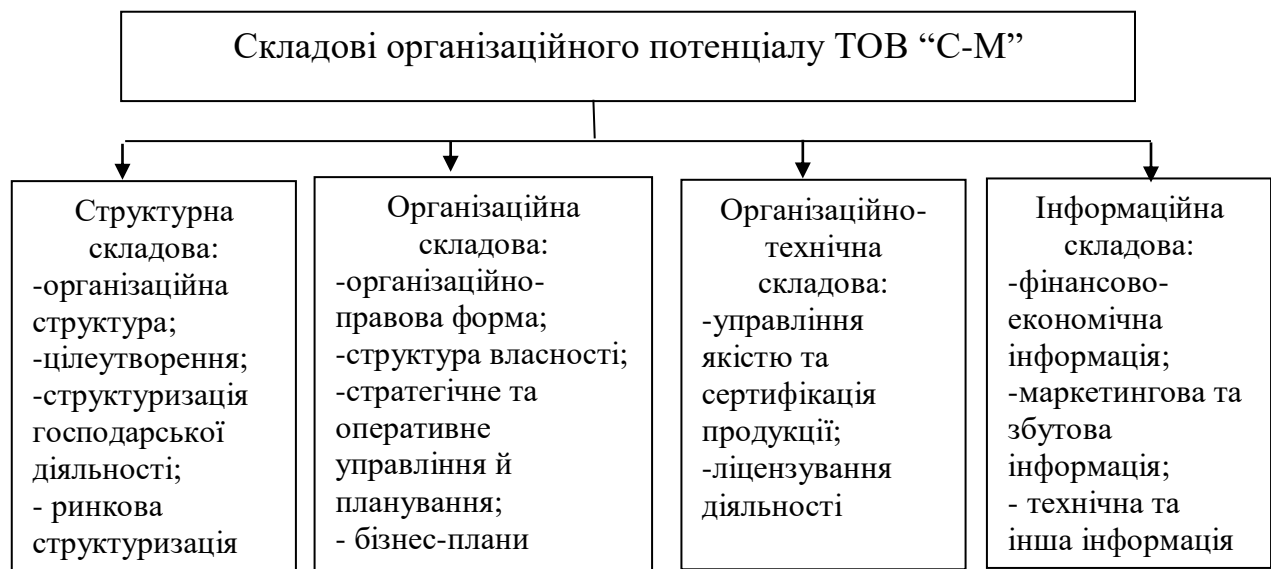


Рисунок 2.7 – Складові організаційного потенціалу ТОВ “С-М”

Для забезпечення системи управління потенціалом потрібна управлінська структура, яка визначає ролі та функції окремих відділів, керівників та працівників. Розглянемо організаційну структуру управління досліджуваного

підприємства (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Організаційно-управлінська структура ТОВ “С-М”

Така організаційна структура дозволила налагодити виробничо-збутові процеси у регіональних та позарегіональних масштабах, оскільки налічує в собі різні відділи, які займаються плануванням та обґрунтуванням видів діяльності (планово-економічний відділ), обліком усіх фінансово-господарських, виробничо-господарських операцій (бухгалтерія), виготовленням та забезпеченням кормами та іншою сировинною базою для відгодівлі тварин (відділ постачання), обробкою м'яса та м'ясопродуктів, готових до споживання продукту (виробничі підрозділи), просуванням виготовленої м'ясної продукції та м'яса, іншої продукції (відділ маркетингу та збуту), транспортуванням продукції до торговельних точок та споживачів, пропонуванням широкого асортименту м'ясної та іншої продукції кінцевим споживачам у мережі магазинів “Студія М'яса” та мережі магазинів, супермаркетів СМ “Маркет”.

Унікальність та конкурентна особливість продукції ТОВ “С-М” є те, що

кожен різновид м'ясних виробів – свіжого м'яса, ковбаси, напівфабрикатів чи консервованої продукції виготовлено зі сировини власного виробництва (високоякісна свинина, яловичина та курятина). Для забезпечення гарантії якості продуктів на ТОВ “С-М” здійснюється її перевірка у відділі лабораторного контролю якості та у державній лабораторії. Це означає, що м'ясна продукція, яка потрапляє у власну торговельну мережу є натуральною, безпечною та високоякісною.

Для управління потенціалом на ТОВ “С-М” використовують ряд управлінських методів, які включають економічні, організаційно-розпорядчі, технологічні, соціально-психологічні. Серед важливих економічних методів, які впливають на ефективність управління усім потенціалом досліджуваного підприємства можна назвати наступні: стратегічні плани з вирощування, переробки та реалізації м'ясної продукції, оперативні плани, бюджет видатків, матеріальна винагорода працівників (зарплати, премії, надбавки й доплати), розмір податків, сплачених до бюджету, плани продажу для мережі магазинів “Студія М'яса” та мережі магазинів, супермаркетів СМ “Маркет”, звітність підприємства.

Організаційно-розпорядчі управлінські методи посідають одне із важливих місць серед методів, які використовуються в управлінні потенціалом ТОВ “С-М”. Завдяки таким методам можна здійснювати:

- структурування організаційної ієрархії, встановлювати чітку структуру управління із зазначенням ролей та обов'язків кожного співробітника (посадові інструкції, штатний розпис);
- регламентування виробничо-господарських процесів через застосування внутрішніх інструкцій та стандартів виробничих операцій для виготовлення м'ясної продукції, стандартів роботи та обслуговування у мережі магазинів “Студія М'яса”;
- контроль виконання планів через застосування систем моніторингу та звітності для оцінювання результатів у продажах та інших ключових показниках (звіт з продажу продукції, звіт про фінансові результати та ін.);

- управління кадрами та оцінювання ефективності роботи співробітників, планувати навчання та підвищення кваліфікації (накази на прийняття, переведення та звільнення персоналу, положення про ключові показники роботи персоналу, наказ на підвищення кваліфікації співробітників та ін.);

- планування ресурсів (фінансових та матеріальних), щоб забезпечити безперебійний виробничий цикл та забезпечення споживачів свіжою та натуральною продукцією (фінансові плани, рух грошових коштів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, ін.);

- комунікаційної політики за рахунок системи внутрішніх комунікацій для покращення обміну інформацією між мережею магазинів “Студія М’яса” та адміністрацією (накази, розпорядження, інструкції, вказівки).

Технологічні методи менеджменту також застосовуються в управлінні потенціалом ТОВ “С-М”. Вони використовуються у роботі кондитерських цехів, пекарень, рибних відділів, м’ясних відділів, фудкорту. До методів технологічного характеру відносять: вимоги до роботи цехів та пекарень, ветеринарно-санітарні правила для цехів, рецептура виготовлення на норми складових інгредієнтів для виготовлення м’ясної продукції, правила техніки безпеки, правила з охорони праці, правила ветеринарно-санітарної експертизи м’яса та м’ясних продуктів та інші.

Соціально-психологічні методи для управління потенціалом ТОВ “С-М” стосуються: створення безпечних умов праці персоналу (безпека робочої зони, простору, приміщення) в процесі вирощування, виготовлення м’яса та м’ясних виробів, продажу продукції у мережі магазинів “Студія М’яса” та мережі магазинів, супермаркетів СМ “Маркет”; забезпечення належного обсягу та видів винагороди працівників (оплата праці за окладом, розцінкою, додаткова оплата праці (преміальні виплати, доплати та надбавки), виплати за виконання плану продажу та інше, офіційне працевлаштування, соціальний пакет (оплата відпустки та лікарняних), забезпечення довозу працівників до робочих місць; навчання новоприйнятих працівників, скерування на підвищення кваліфікаційного рівня; надання компенсації харчування (безоплатне,

харчування зі знижкою), обладнання приміщень мікрохвильовими, електрочайниками, іншими кухонними зручностями для забезпечення побутових умов персоналу. Зведену характеристику різних видів управлінських методів для управління потенціалом на ТОВ “С-М” подано у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Характеристика методів менеджменту потенціалу на ТОВ “С-М”

Метод	Вид управлінського методу
1. Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічні плани з вирощування, переробки та реалізації м'ясної продукції; оперативні плани; бюджет; - матеріальна винагорода працівників (зарплати, премії, надбавки й доплати); - розмір податків, сплачених до бюджету; - плани продажу для мережі магазинів “Студія М'яса та мережі магазинів, супермаркетів СМ “Маркет”; - звітність підприємства, ін.
2. Організаційно-розпорядчі	<ul style="list-style-type: none"> - посадові інструкції, штатний розпис; - стандарти роботи та обслуговування у мережі магазинів “Студія М'яса; - накази на прийняття, переведення та звільнення персоналу; - положення про ключові показники роботи персоналу; - накази на підвищення кваліфікації співробітників - розпорядження, інструкції, вказівки, ін.
3. Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - санітарно-гігієнічні та вимоги до роботи цехів та пекарень; - рецептура виготовлення на норми складових інгредієнтів для виготовлення м'ясної продукції; - інструкції техніки безпеки, правила з охорони праці; правила ветеринарно-санітарної експертизи м'яса та м'ясних продуктів
4. Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> - безпека робочої зони, простору, приміщення - оплата праці за окладом, розцінкою, додаткова оплата праці (преміальні виплати, доплати та надбавки); - виплати за виконання плану продажу; - офіційне працевлаштування, соціальний пакет, забезпечення довозу працівників до робочих місць; - навчання новоприйнятих працівників, скерування на підвищення кваліфікаційного рівня; - компенсація харчування (безоплатне, харчування зі знижкою)

Економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М” є важливим елементом, який визначає ефективність і стабільність його

діяльності. Підгрунтя такого забезпечення становлять фінансовий стан та фінансові ресурси, які необхідні для реалізації стратегічних планів розвитку підприємства. Фінансовий стан визначається показниками ліквідності та платоспроможності ТОВ “С-М”, які відображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники фінансово-економічного забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, +/-	
				2022 до 2021	2023 до 2022
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	8653,45	17879,05	30298,15	9225,60	12419,1
Середньорічна вартість поточних зобов'язань, тис. грн.	19753,75	26203,85	39852,2	6450,10	13648,4
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,44	0,68	0,76	0,24	0,1
Запаси, тис. грн.	4873,65	13206,15	21395,2	8332,50	8189,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,19	0,18	0,22	-0,01	0,05
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	1237,55	2301,7	4229,45	1064,15	1927,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,09	0,11	0,03	0,018
Власний капітал, тис. грн.	7606,3	5457,5	5079,25	-2148,80	-378,3
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,88	0,31	0,17	-0,57	-0,1
Середньорічний обсяг кредиторської заборгованості, тис. грн.	19179,1	24662,9	32556,55	5483,80	7893,7
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	75 559,20	175986,1	228062	100426,9	52075,9
Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості	3,9	7,1	7,0	3,2	-0,1

Згідно таблиці за 2021-2023 роки вартість активів та поточних

зобов'язань показали зростаючу динаміку. До показників фінансово-економічного забезпечення системи управління потенціалом ТОВ "С-М" відносяться розраховані у таблиці коефіцієнти. Так, коефіцієнт поточної ліквідності показав зростання протягом аналізованого періоду, але він менший нормативного значення – одиниці, а це означає, що досліджуваному підприємству не завжди вистарчало оборотних коштів для ліквідації всіх боргових зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності є далекий від нормативного значення (0,8-1), даний показник скоротився у 2021-2022 роках та незначно підвищився у 2022-2023 роках. Коефіцієнт абсолютної ліквідності засвідчив зростання за аналізований період внаслідок зростання обсягу грошових коштів. Однак, даний показник за 2021-2023 роки є нижчий нормативного значення (0,2-0,35), а це означає, що він не достатній для своєчасного покриття підприємством поточних зобов'язань.

Величина власного капіталу ТОВ "С-М" скорочувалася за 2021-2023 рр. Активи, які використовувались підприємством в 2021 році були сформовані за рахунок власного капіталу на 8%, у 2022 році – на 31%, у 2023 році – на 17%.

Середньорічний обсяг кредиторської заборгованості ТОВ "С-М" показав зростання за аналізований період. Коефіцієнт обороту кредиторської заборгованості у 2022 році порівняно із 2021 роком зріс, а в 2023 році порівняно із 2022 роком – зменшився. Досліджуване підприємство в 2021 році оплачувало рахунки кредиторів в середньому через 93 дні, в 2022 році – через 51 день, а у 2023 році – через 52 дні. Цей показник тривалості кредиторської заборгованості перевищує коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості, а це свідчить про те, що ТОВ "С-М" вміє утримувати кредиторську заборгованість довше, ніж його боржники.

Отже, організаційне та фінансово-економічне забезпечення системи управління потенціалом підприємства є невід'ємними складовими, які дозволяють досягати запланованих показників діяльності та фінансового стану, ефективності та стійкості в умовах змінюваного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ “С-М”

3.1 Удосконалення системи управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства

Ефективні управлінські аспекти щодо виробничого потенціалу ТОВ “С-М” є важливими для забезпечення ефективної роботи мережі магазинів, що займаються реалізацією м'ясних виробів та іншої продукції (кондитерських та хлібобулочних виробів, риби та рибних виробів, ін.). Враховуючи специфіку такого виду діяльності, де важливо не лише забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, але й підтримувати високу якість продукції, важливо вдосконалювати систему управління виробничим потенціалом для досягнення сталого зростання та конкурентоспроможності. Нами виокремлено основні напрямки покращення управління виробничим потенціалом ТОВ “С-М”:

1) оптимізація постачання у торговельні точки та доставки продукції замовнику можлива через поліпшення управління ланцюгом поставок (прямі поставки) від виробників-постачальників, співпраці із експедиторами постачальника для своєчасного забезпечення торговельних точок свіжою продукцією та підтримання безперебійної роботи магазинів;

2) прогнозування попиту на основі аналізу обсягів продажів та сезонних коливань потрібно здійснювати для уникнення надлишкових або недостатніх запасів м'ясної та іншої продукції, що має обмежений термін зберігання. Це дозволить знизити витрати на зберігання та скоротити кількість утилізованої м'ясної та іншої продукції через закінчення терміну придатності;

3) інтеграція систем управління запасами та використання автоматизованих систем для моніторингу запасів в торговельних точках “Студія м'яса” дозволить не тільки забезпечити точність даних щодо наявності м'ясної та іншої продукції, але й покращить планування закупівель та

своєчасне поповнення запасів;

4) розвиток та навчання персоналу через проведення тренінгів та постійний перегляд ефективності працівників. Тренінги щодо стандартів обслуговування клієнтів, основ технічних характеристик м'ясних та інших виробів, а також методів їх приготування допоможуть покращити якість обслуговування та підвищити рівень задоволеності покупців. В рамках навчання щодо безпеки харчових продуктів рекомендуємо тренінги для персоналу щодо гігієни, безпеки та зберігання м'ясної, рибної, кондитерської, хлібобулочної та іншої продукції, щоб запобігти порушенням норм і забезпечити безпечність продукції для споживачів;

5) покращення управління якістю продукції стосується циклу обробки, зберігання та реалізації м'ясних та інших виробів у магазинах “Студія м'яса” через здійснення якісних перевірок на відповідність стандартам безпечності, споживчої, харчової цінності та ін.;

6) збільшення асортименту продукції власного виробництва у торговельній мережі “Студія м'яса” на основі удосконалення асортиментних позицій, впровадження нових видів м'ясних, рибних, хлібобулочних, кондитерських та інших виробів, враховуючи потреби різних категорій споживачів (наприклад, низькокалорійні продукти, безглютенові або екологічно чисті м'ясні вироби). Крім цього потрібно зосередити увагу на екологічно чистій упаковці, вакуумній упаковці, що допоможе подовжити термін зберігання продукції і підвищити її привабливість для покупців;

7) удосконалення маркетингових стратегій пропонується через розширення маркетингових цілей, використання інноваційних маркетингових підходів: створення власного веб-сайту та активну діяльність у соціальних мережах, використання таргетованої реклами, підтримку місцевих культурних подій з метою реклами;

8) вдосконалення інформаційного потенціалу ТОВ “С-М” технологій у вигляді створення мобільного додатку мережі та введення системи самообслуговування;

9) удосконалення програм лояльності для клієнтів через бонусні та дисконтні картки торговельної мережі “Студія м’яса”, активне використання мобільного додатку “Студія м’яса” та оновлення інформації про бонуси клієнта, пропозиції та акції на м’ясо та іншу продукцію.

Згрупуємо основні напрямки покращення управління виробничим потенціалом ТОВ “С-М” у таблиці 3.1 та обґрунтуємо доцільність їхнього впровадження.

Таблиця 3.1 – Рекомендовані напрямки покращення управління виробничим потенціалом ТОВ “С-М”

№	Напрямки покращення	Характеристика
1	2	3
1.	Оптимізація постачання у торговельні точки та доставки продукції замовнику	- покращення управління ланцюгом поставок (прямі поставки); - оптимізація запасів магазинів “Студія м’яса”; - організація доставки м’ясної та іншої продукції замовнику з магазинів
2.	Використання технік прогнозування	- для попиту на основі аналізу обсягів продажів м’ясної та іншої продукції та сезонних коливань; - для витрат на зберігання м’ясної та іншої продукції у торговельній мережі; - для кількості утилізованої м’ясної та іншої продукції через закінчення терміну придатності
3.	Інтеграція систем управління запасами	- використання автоматизованих систем для моніторингу запасів в торговельних точках “Студія м’яса”; - оптимізація планування закупівель та своєчасного поповнення запасів у магазинах
4.	Розвиток та навчання персоналу	- тренінги щодо стандартів обслуговування клієнтів, методів приготування продукції; - навчання щодо забезпечення безпечності харчових продуктів
5.	Покращення управління якістю продукції	- лабораторний контроль якості; - перевірка на відповідність стандартам безпечності, споживчої, харчової цінності
6.	Збільшення асортименту продукції власного виробництва	- удосконалення асортиментних позицій, впровадження нових видів м’ясних, рибних, хлібобулочних, кондитерських та інших виробів; - екологічно чиста упаковка, вакуумна упаковка для подовження терміну зберігання продукції

Продовження табл. 3.1

1	2	3
7.	Удосконалення маркетингових стратегій	- використання інноваційних маркетингових підходів: створення власного веб-сайту та активну діяльність у соціальних мережах; - використання таргетованої реклами, підтримку місцевих культурних подій з метою реклами
8.	Вдосконалення інформаційного потенціалу	- створення мобільного додатку торговельної мережі “Студія м’яса”; - введення системи самообслуговування
9.	Удосконалення програми лояльності	- бонусні та дисконтні картки торговельної мережі “Студія м’яса”; - мобільний додаток “Студія м’яса”

Покращення виробничої бази є одним із напрямків підсилення виробничого потенціалу торговельних точок “Студія м’яса” та ключовим елементом для забезпечення високої якості м’ясної, рибної, хлібобулочної, кондитерської та іншої продукції, ефективності процесів обслуговування та конкурентоспроможності мережі магазинів. В умовах високої конкуренції на ринку продуктів харчування та зростаючих вимог до якості та безпеки харчових продуктів, досліджуваному підприємству важливо інвестувати у модернізацію виробничих потужностей та вдосконалення технологій обслуговування. Тому, нами запропоновано на досліджуваному підприємстві покращувати виробничу базу мережі магазинів “Студія м’яса” у таких напрямках:

1) модернізація виробничого обладнання, а саме морозильних камер, стаціонарних вмонтованих холодильників, холодильних м’ясних вітрин, ковбасних вітрин, пічок, нарізних машин, вакуумних упаковувальних апаратів, автоматизованих ліній упаковки та етикетування дозволить знизити виробничі витрати, покращити якість продукції та скоротити час виготовлення продукції. Використання високотехнологічного обладнання для автоматичної упаковки м’ясної продукції дозволить покращити точність дозування та зберігання продукції, а також подовжити термін придатності м’ясних та інших виробів;

2) удосконалення процесів контролю якості, яке можливе через автоматизацію процесу контролю якості, використання автоматизованих

систем моніторингу для перевірки температурного режиму, вологості та інших параметрів, що дозволить підтримувати свіжість продукції та запобігти її псуванню, забезпечить якість продукції на всіх етапах виробництва, впровадження RFID-міток або QR-кодів для кожної партії м'ясної та іншої продукції для відслідковування продукції від моменту виготовлення до продажу, а також контролювання її терміну придатності та умов зберігання;

3) поліпшення умов зберігання м'яса, м'ясної та іншої продукції через модернізацію холодильних установок, інвестування в сучасні холодильні та морозильні камери з можливістю автоматичного контролю температури та вологості. Оскільки м'ясо та м'ясна продукція мають обмежений термін зберігання, тому важливо поліпшувати умови зберігання;

4) впровадження інновацій у виробництві та упаковці за допомогою використання новітніх технологій для обробки та упаковки м'ясної продукції, таких як вакуумна упаковка, упаковка з контролем газового середовища, дозволить продовжити термін зберігання продукції, зберігаючи її свіжість і смакові якості;

5) залучення споживачів до процесу контролю якості продукції у мережі магазинів “Студія м'яса” на основі розробки системи збору відгуків клієнтів щодо якості м'яса, м'ясної та іншої продукції. Важливо інформувати споживачів про стандарти якості, сертифікацію та заходи безпеки, які застосовуються на виробництві, що підвищить довіру до торговельної марки “Студія м'яса” та сприятиме покращенню репутації;

6) покращення взаємодії з постачальниками на основі встановлення чітких вимог до постачальників м'яса, виробів із м'яса, включаючи перевірки їхніх виробничих процесів та сертифікатів на продукцію.

Згрупуємо напрямки покращення виробничої бази як одного із ключових аспектів підсилення виробничого потенціалу торговельних точок “Студія м'яса” у таблиці 3.2. А також, проведемо обґрунтування доцільності модернізація виробничого обладнання, на прикладі однієї із торговельних точок мережі “Студія м'яса”.

Таблиця 3.2 – Запропоновані види покращення виробничої бази як одного із ключових аспектів підсилення виробничого потенціалу ТОВ “С-М”

№	Види покращення виробничої бази	Характеристика
1.	Модернізація виробничого обладнання	- енергоефективні морозильні камери, стаціонарні вмонтовані холодильники, холодильні м'ясні вітрини, ковбасні вітрини, пічки, нарізні машини, вакуумні упаковувальні апарати, автоматизовані лінії упаковки та етикетування
2.	Контроль якості продукції	- використання автоматизованих систем моніторингу для перевірки температурного режиму, вологості та інших параметрів, що дозволить підтримувати свіжість продукції та запобігти її псуванню; - впровадження RFID-міток або QR-кодів для кожної партії м'ясної та іншої продукції
3.	Поліпшення умов зберігання продукції	- модернізація холодильних установок; - інвестування в сучасні холодильні та морозильні камери з можливістю автоматичного контролю температури та вологості
4.	Інновації у виробництві та упаковці	- технології для обробки та упаковки м'ясної продукції, таких як вакуумна упаковка, упаковка з контролем газового середовища, ін.
5.	Залучення споживачів до процесу контролю якості продукції	- системи збору відгуків покупців щодо якості м'яса, м'ясної та іншої продукції; - інформування покупців про стандарти якості, сертифікацію та заходи безпеки, які застосовуються на виробництві
6.	Покращення взаємодії з постачальниками	- співпраця із перевіреними постачальниками м'яса, м'ясної та іншої продукції; - встановлення чітких вимог до постачальників м'яса, виробів із м'яса, включаючи перевірки їхніх виробничих процесів та сертифікатів на продукцію

Так як у місті Тернополі знаходиться найбільша кількість торговельних точок (магазинів) “Студія м'яса” (15), то існує потреба у заміні та модернізації обладнання для зміцнення виробничої бази. Проведемо обґрунтування доцільності модернізації холодильного обладнання та поліпшення умов зберігання продукції в одній із торговельних точок, яка розташована на вулиці вулиця Київській, 12. Пропонуємо замінити холодильні вітрини, які є в даній

торговельній точці “Студія м’яса” на більш новіші, які відповідають критеріям – температурний режим, регульовані полиці, рівень вологості. Таких вітрин ми пропонуємо закупити в кількості 2 штуки – для м’яса та м’ясних продуктів та для риби, оскільки ці продукти вимагають належних умов зберігання для підтримки їхньої якості та споживчої цінності.

Сформуємо кошторис витрат на придбання, доставку та встановлення холодильних вітрин для модернізації обладнання торговельної точки “Студія м’яса” на вулиці вулиця Київській, 12.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на придбання, доставку, встановлення та експлуатацію холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” (вул. Київська, 12)

№	Витрати	Розмір витрат, грн..
1.	Придбання холодильної вітрини Quadros	114369
2.	Придбання холодильної вітрини Quadros Fish	94088
3.	Доставка холодильних вітрин	7500
4.	Встановлення холодильних вітрин	3000
5.	Експлуатація вітрин	14400
6.	Всього	233357

Холодильні вітрини можна замовити в м. Луцьку і середня вартість доставки до м. Тернополя становитиме 7500 грн. Холодильна вітрина Quadros призначена для зберігання свіжого м’яса та виробів із нього, забезпечує оптимальні умови для зберігання якості та свіжості продуктів. Основними характеристиками такої вітрини є система охолодження, температурний режим та контроль рівня вологості, енергоощадність, LED-освітлення, функціональні полиці, підвищена ізоляція та автоматичне розморожування, місткість, надійність та довговічність обладнання [30].

Холодильна вітрина Quadros Fish призначена для зберігання риби та рибних продуктів з підтримкою необхідного рівня вологості та температури (3 температурні режими, можливість зміни температурного режиму). Така вітрина

має функцію легкого очищення та забезпечення чистоти, відсутність конденсату [31].

Загальна вартість придбання, доставку, встановлення та експлуатацію холодильних вітрин для модернізації обладнання торговельної точки “Студія м’яса” на вулиці вулиця Київській, 12 становитиме 233357 грн. Зважаючи на те, що досліджуване ТОВ “С-М” є прибутковим, то має можливості вкладення коштів у модернізацію обладнання торговельних точок.

Середня величина чистого прибутку, яка припадає на одну торговельну точку мережі “Студія м’яса” становить 108,963 тис. грн. (6537,8/60 – дані із таблиць 2.2 та 2.3). Прогнозований середній обсяг чистого прибутку у 2024 р. буде 147,10 тис. грн., у 2025 р. – 198,58 тис. грн. Тоді, величина грошового потоку, якщо дисконтна ставка 12% буде:

$$Грош._{номік} = \frac{147,10}{(1 + 0,12)^1} + \frac{198,58}{(1 + 0,12)^2} = 289,654 \text{ грн.}$$

Далі, розрахуємо чисту теперішню вартість (ЧТВ) як порівняння прогнозованого середнього обсягу чистого прибутку та витрат на придбання, доставку та встановлення холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” за формулою:

$$ЧТВ = 289654 - 233357 = 56294,02 \text{ грн.}$$

Обчислений показник є більшим нуля, що показує перевищення очікуваного прогнозованого середнього обсягу чистого прибутку над загальними витратами, пов’язаними їх холодильними вітринами.

Ще один показник, який засвідчує ефективність вкладення коштів у модернізацію обладнання торговельної точки “Студія м’яса” є індекс прибутковості:

$$ІІІ = \frac{289654}{233357} = 1,24.$$

Цей показник є більшим одиниці, що вказує на те, що величина очікуваного прогнозованого середнього обсягу чистого прибутку перевищує загальні витрати в 1,24 рази.

Загалом, розраховані показники вказують на те, що вкладення коштів у модернізацію (заміну) холодильного обладнання є вигідним для торговельної точки “Студія м’яса”. При чому термін окупності холодильних вітрин буде становити в середньому 5-7 місяців.

Показники ефективності заміни холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” (вул. Київська, 12) зведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники ефективності заміни холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” (вул. Київська, 12)

№	Показники	Величина
1.	Витрати на придбання, доставку, встановлення та експлуатацію холодильних вітрин, грн.	233357
2.	Чиста теперішня вартість, грн.	56294,02
3.	Індекс прибутковості	1,24
4.	Термін окупності	6,5 міс.

Заміна та модернізація холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” (вул. Київська, 12) є економічно доцільним кроком. Вона буде сприяти зміцненню виробничої бази та потенціалу торговельної мережі. Крім цього, удосконалення системи управління виробничим потенціалом магазинів “Студія м’яса” є важливим фактором для забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності торговельної мережі на ринку. Інтеграція сучасних технологій, оптимізація процесів зберігання м’яса та іншої продукції, постійне навчання персоналу, удосконалення управління якістю продукції та розвиток маркетингових стратегій допоможуть досліджуваному підприємству ТОВ “С-М” ефективно працювати, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та обслуговування покупців.

3.2 Розвиток трудового потенціалу працівників торговельної мережі за рахунок впровадження комплексних заходів

Розвиток трудового потенціалу працівників торговельної мережі “Студія м’яса” є важливим елементом стратегічного менеджменту підприємства. В умовах сучасної конкуренції на ринку продуктів харчування та високих вимог до якості обслуговування споживачів, інвестування коштів у розвиток кадрів є ключовими для покращення якості обслуговування покупців та зростання результативних показників – обсягів продажу, виторгу, чистого прибутку, загальної ефективності господарської діяльності. Для забезпечення розвитку трудового потенціалу працівників торговельної мережі “Студія м’яса” пропонуємо реалізовувати комплексні управлінські заходи, які стосуються таких сфер, як підвищення кваліфікації та навчання персоналу; розвитку лідерських якостей та управлінських навичок; мотивації та системи заохочень; поліпшення умов праці та організаційної культури; кар’єрного розвитку та можливостей просування; використання інноваційних технологій для оптимізування роботи та обслуговування покупців; формування команди та налагодження ефективної співпраці у колективі.

Підвищення кваліфікації та навчання персоналу торговельної мережі “Студія м’яса” є одним із заходів для зміцнення трудового потенціалу. Ці заходи охоплюють:

1) організацію професійного навчання та тренінгів з обслуговування покупців на систематичній основі для продавців-консультантів та менеджерів торговельних точок. Навчання може охоплювати теми як технічної підготовки (знання асортименту м’яса, м’ясної та іншої продукції, методи зберігання та упаковки), так і розвитку навичок ефективної комунікації з клієнтами, менеджменту та лідерства;

2) надання працівникам торговельної мережі “Студія м’яса” можливості отримати сертифікати про проходження курсів та навчальних програм, що підвищує їхню конкурентоспроможність та дає додаткові стимули для професійного розвитку;

3) крос-функціональне навчання, що передбачає надання можливості для окремих категорій працівників опановувати нові навички в різних сферах для формування гнучкої команди, здатної ефективно працювати в умовах змін.

Наступним заходом із зміцнення трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м’яса” пропонуємо розвиток лідерських якостей та управлінських навичок за рахунок реалізації:

1) програми розвитку лідерів для управлінців середнього та старшого менеджменту на основі організації тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток лідерських якостей і управлінських навичок, покращення здатності управлінців ТОВ “С-М” до ухвалення обдуманих рішень, стратегічного мислення, управління командою та розв’язання конфліктів;

2) програми менторства, де більш досвідчені співробітники допомагають новачкам адаптуватися в торговельній мережі “Студія м’яса”, розвиватися професійно, покращити атмосферу в колективі, а також зміцнити рівень організаційної культури.

Для зміцнення трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м’яса” важливим є питання мотивації та системи заохочень, які повинні враховувати як фінансові, так і нематеріальні стимули (визнання досягнень, можливості побудови кар’єри). Впровадження бонусної системи, яка залежить від результатів роботи кожного працівника торговельної мережі та колективу в цілому, мотивуватиме персонал до досягнення кращих результатів роботи. Також, доцільним буде підвищення лояльності співробітників через надання додаткових соціальних гарантій: медичне страхування, компенсація за транспортні витрати, премії за вислугу років, корпоративні заходи та святкування важливих подій. Крім цього варто зосередитися на оцінці ефективності роботи на основі формування системи КРІ для визначення досягнень працівників та зон для покращення роботи, забезпечення об’єктивності при ухваленні рішень щодо просування конкретних осіб або заохочення працівників.

Для покращення трудового потенціалу торговельної мережі “Студія

м'яса” доцільно поліпшувати умови праці та зміцнювати організаційну культуру за допомогою оптимізації робочих процесів та графіків, впровадження заходів для зменшення стресу та навантаження працівників, підвищення задоволення від роботи та забезпечення кращої продуктивності. До комплексу заходів з даного напрямку також відносимо поліпшення фізичних умов праці та забезпечення комфортних умов роботи, таких як сучасне обладнання, добре організовані робочі місця, належне освітлення та вентиляція, що є також фактором для мотивації співробітників та зменшення емоційного вигорання. Крім цього, розвиток організаційної культури через створення дружньої та відкритої атмосфери у торговельній мережі “Студія м'яса” сприятиме підвищенню емоційного стану працівників, покращенню комунікацій всередині колективу та зниженню плинності кадрів.

Створення можливостей кар'єрного розвитку і можливостей просування відноситься до комплексних заходів покращення трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м'яса”. Для цього рекомендуємо:

- розробити чітку програму кар'єрного розвитку для працівників торговельної мережі, що охоплює можливості для навчання та підвищення кваліфікації, а також прозорі перспективи для отримання вищих посад (наприклад, для продавців-консультантів може бути передбачена кар'єрна траєкторія до позиції менеджера магазину чи регіонального керівника);

- розробити систему оцінки трудового потенціалу та розвитку талантів на основі запровадження системи виявлення та підтримки потенційних лідерів у торговельній мережі, яка передбачає надання працівникам можливостей для розвитку та виконання відповідальних завдань для випробування їхніх здібностей.

Впровадження інноваційних технологій для оптимізації роботи та обслуговування покупців є одним із комплексних заходів покращення трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м'яса”. Використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації робочих процесів, таких як автоматизація замовлень, контролю запасів, обліку продажів і аналізу

ефективності роботи дозволить знизити навантаження на працівників та зробити їх роботу більш зручною та менш стресовою. Крім цього, впровадження мобільних додатків для взаємодії з персоналом чи покупцями дасть можливість працівникам ефективно працювати з інформацією.

Формування команди та ефективна співпраця у колективі можливі через організацію тимбілдингу та корпоративних заходів – командних заходів, виїздів, тренінгів, що дозволяють працівникам краще пізнати один одного та налагодити ефективну співпрацю, зміцнити командний дух та підвищити загальну продуктивність. Також, залучення співробітників до процесів генерації ідей та вироблення рішень, зокрема до обговорення та вдосконалення внутрішніх процесів, підвищить рівень їхньої залученості до роботи та почуття відповідальності за результати торговельної мережі “Студія м’яса”.

Підсумуємо запропоновані комплексні заходи для розвитку трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м’яса” у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані комплексні управлінські заходи для розвитку трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м’яса”

№	Управлінські заходи	Характеристика
1.	Підвищення кваліфікації та навчання	1) організація професійного навчання та тренінгів з обслуговування покупців 2) курси та навчальні програми для працівників торговельної мережі “Студія м’яса” 3) крос-функціональне навчання
2.	Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок	1) програми розвитку лідерів для управлінців середнього та старшого менеджменту 2) програми менторства
3.	Мотивація та система заохочень	1) бонусна система основана на результатах роботи кожного працівника 2) додаткові соціальні гарантії 3) система оцінки ефективності роботи на основі KPI для визначення досягнень працівників
4.	Поліпшення умов праці та організаційної культури	1) оптимізація робочих процесів та графіків, заходи для зменшення стресу та навантаження працівників 2) поліпшення фізичних умов праці, забезпечення комфортних умов роботи 3) розвиток організаційної культури через створення дружньої та відкритої атмосфери

Продовження табл. 3.5

1	2	3
5.	Надання можливостей кар'єрного розвитку та просування	1) програми кар'єрного розвитку для працівників торговельної мережі 2) система оцінки трудового потенціалу та розвитку талантів
6.	Інноваційні технології для оптимізування роботи та обслуговування покупців	1) автоматизація замовлень, контролю запасів, обліку продажів і аналізу ефективності роботи 2) мобільний додаток "С-М" для взаємодії з персоналом чи покупцями
7.	Формування команди та налагодження ефективної співпраці	1) організація тимбілдінгу та корпоративних заходів – командних заходів, виїздів, тренінгів 2) заходи із залучення співробітників до процесів генерації ідей та вироблення рішень

Рівень відповідальності та сфера функціональних обов'язків продавців-консультантів торговельної мережі магазинів "Студія м'яса" вимагають постійного покращення знань, вмінь в обслуговуванні покупців, у роботі з новим обладнанням, у автоматизації процесів замовлень, контролю запасів, обліку продажів та ін. З огляду на це, рекомендується організовувати тренінги з навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів торговельної мережі "Студія м'яса". Вартість тренінгів з навичок ефективних продажів та обслуговування покупців залежно від тривалості та кількості учасників [32] показано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вартість тренінгів з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців

№	Види тренінгу залежно від тривалості	Онлайн формат	Офлайн формат
		Вартість на 1-го учасника, грн.	
1.	Короткий одноденний тренінг	1500-4000	3000-6000
2.	Тренінг серії (2-3 дні, з практичними завданнями та зворотнім зв'язком):	5000-8000	8000-15000
3.	Корпоративний тренінг (20-30 осіб)	50000-80000	80000-120000

Зважаючи на те, що в торговельній мережі "Студія м'яса" працює багато

продавців-консультантів і вони знаходять у різних регіонах, то ми рекомендуємо обрати корпоративний тренінг в онлайн форматі і охопити аудиторію із 30 осіб загальною вартістю 60 тис. грн.

В рамках корпоративного тренінгу з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців, продавці-консультанти торговельної мережі “Студія м’яса” отримають знання та вміння із:

- використання технологій в клієнтському сервісі та клієнтоорієнтованого підходу в обслуговуванні;
- норм етики та етикету ділового спілкування;
- формування лояльності та інструментів для процесів обслуговування покупців;
- техніки управління конфліктами, забезпечення емоційного комфорту та кризового сервісу.

Витрати на корпоративний онлайн тренінг з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів торговельної мережі “Студія м’яса” представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Витрати на корпоративний онлайн тренінг з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців

Витрати	Грн.
1. Вартість корпоративного тренінгу (для 20 продавців-консультантів)	80000
2. Надання матеріалів тренінгу	12000
3. Індивідуальні консультації	22000
4. Всього витрат	114000

Середня величина чистого прибутку, яка припадає на одного працівника торговельної мережі “Студія м’яса” становить 32,048 тис. грн. (6537,8/204 – дані із таблиці 2.2). Тоді, очікуваний середній обсяг чистого прибутку, який припадає на одного продавця-консультанта після проходження корпоративного тренінгу у 2024 р. становитиме 38,855 тис. грн. (при зростанні 11,5%). Очікуваний середньорічний обсяг чистого прибутку 20 продавців-консультантів після проходження корпоративного тренінгу буде:

$$\text{Очік.сер.ЧП} = 20 \cdot 38,855 = 737,104 \text{ тис. грн.}$$

Показник економічного ефекту від проведення корпоративного тренінгу з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів мережі “Студія м’яса” буде:

$$\text{Ек.Ефект} = 737,104 - 114 = 623,104 \text{ тис. грн.}$$

Показник економічного ефекту від проведення корпоративного тренінгу покаже у скільки разів очікуваний середньорічний обсяг чистого прибутку 20 продавців-консультантів перевищить витрати на корпоративний тренінг:

$$\text{Ек.Ефективність} = 737,104 / 114 = 6,5$$

Показники доцільності проведення корпоративного тренінгу з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів мережі “Студія м’яса” показано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Показники доцільності проведення корпоративного тренінгу з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів мережі “Студія м’яса”

Показники	Тис. грн.
1. Загальна вартість корпоративного тренінгу (для 20 продавців-консультантів)	114
2. Очікуваний середньорічний обсяг чистого прибутку	737,104
3. Економічний ефект	623,104
4. Економічна ефективність	6,5

Отже, розвиток трудового потенціалу працівників торговельної мережі “Студія м’яса” є необхідною умовою для забезпечення ефективності роботи через реалізацію комплексу заходів щодо професійного розвитку, розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців, мотивації, кар’єрного розвитку, сприятливих умов праці.

3.3 Обґрунтування потреби зміцнення інформаційного потенціалу ТОВ “С-М”

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція в роздрібній торгівлі м'ясними та іншими продуктами харчування є дуже високою, торговельні мережі повинні адаптуватися до нових вимог споживачів, використовуючи сучасні технології для підвищення ефективності бізнесу. Одним із стратегічних кроків для зміцнення інформаційного потенціалу торговельної мережі “Студія м'яса” є створення власного веб-сайту та мобільного додатку “С-М”. Це дозволить не тільки оптимізувати внутрішні процеси, але й покращити взаємодію з працівниками, покупцями, збільшити лояльність до мережі та залучити нових споживачів.

Власний веб-сайт для ТОВ “С-М” та мобільний додаток “С-М” забезпечать ряд вигод та переваг для досліджуваної торговельної мережі:

1) зручність для покупців через:

- доступність інформації на веб-сайті та у мобільному додатку, що надасть можливості покупцям отримувати дані та інформацію про ціни та асортимент продукції, акційні пропозиції, новини торговельної мережі. Це значно підвищує зручність покупок для споживачів, які можуть ознайомитися з товаром до відвідування магазину або зробити замовлення онлайн;

- інтерфейс для покупок, бо створення мобільного додатку або веб-сайту з функцією онлайн-замовлень дозволить клієнтам здійснювати замовлення м'яса, м'ясних та інших виробів з доставкою або для самовивозу. Це особливо важливо в умовах зростання попиту на онлайн-покупки і прагнення споживачів до зручності;

- інтерактивні послуги у вигляді калькуляторів для підрахунку вартості замовлення, пошуку рецептур або порад щодо вибору продуктів з м'яса. Це не лише допоможе залучити нових покупців, а й забезпечить додаткову цінність для постійних покупців;

2) зміцнення репутації “Студії м'яса” та підвищення впізнаваності за допомогою:

- онлайн-присутності мережі, бо власний веб-сайт та мобільний додаток є платформами для просування торговельної марки, допомагаючи створювати позитивну репутацію мережі;

- використання маркетингових інструментів для збору даних про поведінку споживачів на веб-сайті та в мобільному додатку дозволить розробляти персоналізовані маркетингові заходи для підвищення лояльності та сприятиме збільшенню кількості покупок;

3) збір та аналізування кількісний та якісних даних для покращення обслуговування через:

- аналізування поведінки споживачів з допомогою інтеграції веб-сайту та мобільного додатку з аналітичними інструментами, що дозволить збирати дані про вподобання, звички та потреби покупців. Це дозволить точніше налаштувати асортимент, визначити популярні види м'яса та іншої продукції та покращити маркетингові стратегії;

- прогнозування попиту, оптимізування управління запасами та поповнення асортименту для зменшення ризику дефіциту м'яса, м'ясних та інших виробів чи надлишкових запасів;

4) оптимізація внутрішніх процесів та комунікацій на основі:

- інтеграції веб-сайту та мобільного додатку з внутрішніми системами обліку, управління замовленнями, доставкою та запасами;

- покращення комунікацій з покупцями та співробітниками через формування платформи для зворотного зв'язку на веб-сайті та у мобільному додатку, що сприятиме швидкому реагуванню на запитання або зауваження покупців, поліпшенню рівня обслуговування. Водночас, для співробітників мережі можна організувати внутрішні комунікаційні канали, що допоможе в оперативному вирішенні робочих питань;

5) конкурентні переваги для торговельної мережі на основі:

- адаптації до трендів у сфері онлайн-покупок та цифрових технологій, оскільки створення веб-сайту та мобільного додатку дозволить мережі “Студія м'яса” залишатися конкурентоспроможною на ринку;

- гнучкості у реалізації акцій та знижок через веб-сайт і мобільний додаток, розсиланні персоналізованих пропозицій та спеціальних знижок, що сприятиме зростанню лояльності споживачів і допоможе стимулювати продажі;

б) підвищення рівня довіри покупців на основі:

- інформаційної прозорості, оскільки веб-сайт і мобільний додаток дозволяють публікувати повну інформацію про походження продукції, її сертифікацію, склад та відгуки клієнтів. Це сприятиме підвищенню рівня довіри до торговельної марки, оскільки споживачі мають змогу отримувати об'єктивну і перевірену інформацію;

- простота контактів та зворотного зв'язку, бо платформи дозволяють покупцям оперативно зв'язатися з торговельною мережею “Студія м'яса”, запитати додаткову інформацію або подати скаргу, що підвищує рівень задоволення покупців.

Зазначені вигоди від створення та функціонування власного веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “С-М” наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Вигоди від створення та функціонування власного веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “С-М”

№	Вигоди	Характеристика
1	2	3
1	Зручність для покупців	- доступність інформації на веб-сайті та у мобільному додатку - інтерфейс для покупок з функцією онлайн-замовлень - інтерактивні послуги у вигляді калькуляторів для підрахунку вартості замовлення, пошуку рецептур або порад щодо вибору продуктів
2	Зміцнення репутації “Студії м'яса” та підвищення впізнаваності	- онлайн-присутність мережі та просування торговельної марки онлайн - використання маркетингових інструментів для збору даних про поведінку споживачів на веб-сайті та в мобільному додатку
3	Збір та аналіз даних для покращення обслуговування	- аналізування поведінки споживачів з допомогою інтеграції веб-сайту та мобільного додатку з аналітичними інструментами - прогнозування попиту, оптимізування управління запасами та поповнення асортименту

1	2	3
4	Оптимізація внутрішніх процесів та комунікацій	- інтеграція веб-сайту та мобільного додатку з внутрішніми системами обліку, управління замовленнями, доставкою та запасами; - платформа для зворотного зв'язку на веб-сайті та у мобільному додатку
5	Конкурентні переваги для торговельної мережі	- адаптація до трендів у сфері онлайн-покупок та цифрових технологій - гнучкість у реалізації акцій та знижок через веб-сайт і мобільний додаток
6	Підвищення рівня довіри покупців	- інформаційна прозорість на веб-сайті і у мобільному додатку - простота контактів та зворотного зв'язку через обидві платформи

З метою зміцнення інформаційного потенціалу ТОВ “С-М” пропонуємо:

1) створити власний корпоративний веб-сайт торговельної мережі “Студія м’яса”; 2) розробити мобільний додаток “С-М”.

Створення корпоративного веб-сайту торговельної мережі “Студія м’яса” відбуватиметься за такими етапами:

- проектна документація, де узгоджуються терміни та бюджет розробки та написання технічної документації;

- маркетинг, юзабіліті та прототипування передбачає вивчення корпоративного стилю торговельної мережі, здійснюється прототипування із визначеною структурою та навігацією;

- проектування та веб-дизайн передбачає розроблення унікального веб-дизайну корпоративного сайту;

- здійснення програмної частини, верстки та тестування веб-сайту;

- передача проекту веб-сайту та навчання персоналу ТОВ “С-М”.

Мобільний додаток “С-М” потрібно інтегрувати із внутрішніми системами торговельної мережі, а також із власним веб-сайтом. Він буде інструментом для: 1) легкого доступу до асортименту продукції мережі “Студія м’яса”, фільтрування продукції за категоріями (м’ясо, ковбаси, готові страви), сортами, ціною та іншими характеристиками; замовлення та можливості вибору

доставки; 2) простоти оплати через інтеграцію з різними платіжними системами забезпечить швидке й безпечне здійснення платежів прямо через додаток, що зробить покупку максимально зручною для покупців; 3) пропонування персоналізованих знижок та акцій покупцям, а також повідомлень про спеціальні пропозиції; 4) швидкого контакту з клієнтською підтримкою, збирання відгуків та оцінок покупців щодо продукції та обслуговування; 5) системи бонусів та нагород для постійних клієнтів; 6) інтеграції з картами дозволяє знайти найближчі магазини мережі “Студія м’яса”, дізнатися години роботи та дістатися до магазину з оптимальним маршрутом; 7) використання пуш-повідомлень для інформування користувачів про важливі новини, акції або зміни в асортименті; 8) інтеграції з соціальними мережами для поширення інформації, взаємодії з користувачами та стимулювання відгуків і рекомендацій; 9) підвищення рівня довіри до торговельної мережі.

Сформуємо кошторис витрат на створення та просування веб-сайту та мобільного додатку “Студія м’яса” (табл. 3.10) згідно пропозицій послуг із створення сайтів та додатків [33, 34].

Таблиця 3.10 – Сумарні витрати розробки, просування та підтримки веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “Студія м’яса”

Перелік витрат	Вартість, тис. грн.
1. Розробка корпоративного веб-сайту	373,5
2. Розкрутка корпоративного веб-сайту	102,5
3. Обслуговування корпоративного веб-сайту	146,4
4. Розробка мобільного додатку	95,4
5. Обслуговування мобільного додатку	26,3
Всього витрат	774,1

ТОВ “С-М” є прибутковим, розмір прибутку у 2023 р. становив 6537,8 тис. грн., а це означає, що торговельна мережа може інвестувати у власний веб-сайт та додаток “Студія м’яса”. Власний веб-сайт та додаток “Студія м’яса” можуть забезпечити приріст обсягів продажу в середньому 25%-40%. Припустимо, що таке зростання буде 25%, тоді очікуваний приріст чистого

прибутку від використання веб-сайту та мобільного додатку “Студія м’яса” буде:

$$\text{Приріст ЧП} = 25\% \cdot 6537,8 = 1634,45 \text{ тис. грн.}$$

Звідси розмір економічного ефекту від використання власного веб-сайту та мобільного додатку “Студія м’яса”:

$$\text{Ек.Ефект} = 1634,45 - 744,1 = 890,35$$

Це означає, що очікуваний приріст чистого прибутку буде вищий, ніж сумарні витрати розробки, просування та підтримки веб-сайту та мобільного додатку “Студія м’яса”.

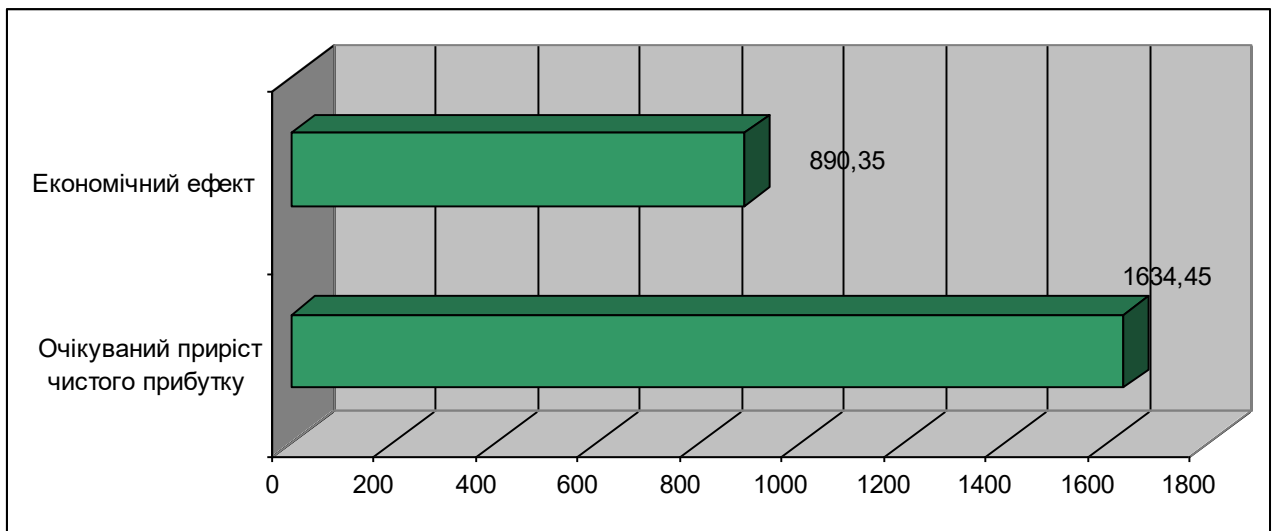


Рисунок 3.1 – Економічний ефект та приріст чистого прибутку від використання веб-сайту та мобільного додатку “Студія м’яса”

Веб-сайт та мобільний додаток “Студія м’яса” допоможуть зміцнити інформаційний потенціал торговельної мережі, стануть інструментами для зручності покупок, комунікації та маркетингу, високого рівня обслуговування, підвищення ефективності управління продажами та запасами, а також зміцнення конкурентних позицій торговельної мережі.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Охорона праці ТОВ “С-М”

Для досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення наявного рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійного захворювання, аваріям і пожежам на ТОВ “С-М” розробляють і впроваджують комплексні заходи з охорони праці. У плані комплексних заходів з охорони праці досліджуваного ТОВ “С-М” передбачено:

- приведення основних фондів у відповідність з вимогами нормативно-правових актів з охорони праці;
- усунення впливу на працівників небезпечних і шкідливих виробничих факторів, або приведення їх рівня на робочих місцях до вимог нормативно-правових актів з охорони праці;
- проведення атестації робочих місць;
- проведення навчання і перевірки знань з охорони праці;
- забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям або засобами індивідуального захисту відповідно до норм, передбачених законодавством, або до норм, визначених колективним договором;
- забезпечення працівників, зайнятих на роботах із важкими та шкідливими умовами праці, лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, а також газованою солоною водою;
- проведення медичних оглядів працівників, зайнятих на важких роботах, роботах зі шкідливими чи небезпечними умовами праці або таких, де є потреба у професійному доборі, щорічного обов’язкового медичного огляду осіб віком до 21 року [26].

ТОВ “С-М” дотримується вимог нормативно-правових актів з питань охорони праці до технологічних процесів, виробничого обладнання та

устаткування м'ясопереробних цехів. Так, для виробничого устаткування встановлено:

- технологія переробки м'яса передбачає використання технологічного обладнання, яке складається із рухомих і таких, що обертаються частин. Тому всі такі частини повинні бути надійно огорожені або розміщені так, щоб виключалась можливість травмування обслуговуючого персоналу;

- огороження і запобіжні пристосування не повинні: знижувати освітленість робочого місця; посилювати шум, створюваний рухомими частинами устаткування; підвищувати вібрацію устаткування;

- дія засобів захисту не повинна припинитися раніше, ніж припиниться дія небезпечного чинника;

- знімні, відкидні і розсувні огороження робочих органів, а також дверці, щитки, кришки, що відкриваються в цих огороженнях або корпусах устаткування, повинні мати пристрої, що виключають їх випадкове зняття чи відкриття або мати пристрої, блокування, які забезпечують зупинку роботи устаткування при зніманні чи відкритті огороження;

- оглядові люки, завантажувальні воронки, бункери отвором більшим ніж 30 см, розміщені в зоні можливого знаходження обслуговуючого персоналу, повинні бути захищені або відгороджені та закриті за допомогою інструменту (спеціального ключа);

- органи керування виробничим устаткуванням повинні розташовуватись у робочій зоні так, щоб не утрудняти виконання технологічних операцій, приводитись у дію зусиллями, що не перевищують встановлених відповідними нормами [27].

На підприємстві наявна документація: на устаткування (машини, агрегати, механізми, апарати, ємкості, контрольно-вимірювальні прилади) повинна бути експлуатаційна документація (технічний опис, інструкція з експлуатації, інструкція з монтажу, пуску, регулювання і обкатки виробів, паспорт); експлуатаційна документація повинна зберігатися до списання устаткування; на всьому технологічному обладнанні зазначені інвентарні

номери; за інвентарними номерами устаткування заноситься в спеціальні журнали обліку і періодичних оглядів [27].

У всіх виробничих приміщеннях, що використовуються для вироблення харчових продуктів, повинні бути установлені стерилізатори для дрібного інвентаря (ножів, мусатів). Для миття і дезінфекції більш великого інвентаря і обігової тари застосовують мийні машини або обладнують мийні приміщення з підведенням до ванн холодної і гарячої води. Основні вимоги правил до технологічного обладнання, а саме: конструкція завантажувальної горловини вовчка повинна запобігати утворенню зависань оброблюваного продукту. Для проштовхування сировини повинні бути передбачені штовхачі, які забезпечують безпеку і зручність у роботі. Не дозволяється підштовхувати сировину до подавального механізму рукою, очищати решітку руками. Очищати решітку необхідно тільки металевою лопаткою. Вовчки повинні бути обладнані відкидним столом і підніжкою для зручності санітарної обробки і розбирання різального інструмента. Відкидний стіл і підніжка повинні бути заблоковані з пусковим пристроєм, що запобігає пуску в роботу вовчка при відкинутій площадці або підніжці. Зони обертання ножів кутера і передавальні механізми повинні бути закриті кришками, заблокованими з пусковим пристроєм. При відкритій одній із кришок кутера повинна бути виключена можливість пуску кутера в роботу. Кутер повинен бути оснащений тарілчастим вивантажувачем, який забезпечує зручне і безпечне вивантаження із чаші переробленого фаршу, заблокованим з пусковим пристроєм. Під час підймання тарілки вивантажувача повинно припинятися її обертання. Під час роботи механічного тарілчастого вивантажувача працівник не повинен збирати фарш з тарілки. Шприци гідравлічні повинні бути обладнані справними манометрами і запобіжними клапанами. Відкидна площадка для обслуговування шприца повинна бути заблокована з пусковим пристроєм. Блокування повинно запобігати пуску в роботу шприца при відкинутій площадці [27].

Ці заходи з охорони праці є важливими для діяльності виробничого підприємства ТОВ "С-М".

4.2 Проведення комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів для підвищення стійкості роботи підприємств в надзвичайних ситуаціях

Усі заходи з підвищення стійкості роботи підприємств, в тому числі і досліджуваного ТОВ “С-М” поділяють на організаційні, інженерно-технічні й технологічні (зміни технології виробництва на воєнний час). Комплекс інженерно-технічних й організаційних заходів включає такі напрямки: захист робітників, службовців та членів їх сімей; підвищення стійкості будівель і споруд; захист технологічного обладнання; підвищення надійності систем електро-, водо-, та газопостачання; захист сировини, напівфабрикатів і готової продукції від зараження радіоактивними, сильнодіючими отруйними речовинами та бактеріальними засобами; виключення або обмеження ураження вторинними факторами; забезпечення стійкого матеріально-технічного постачання; підвищення надійності керування; раціональне розміщення запасів матеріальних засобів; підготовка до відновлення зруйнованого виробництва.

Для надійного захисту робітників, службовців та членів їх сімей проводять такі заходи: завчасно будують захисні споруди на об’єкті (сховища); підтримують у готовності системи сповіщення та зв’язку; забезпечують робітників і службовців засобами індивідуального захисту; проводять підготовку до евакуації в замиську зону; здійснюють навчання робітників, службовців та населення засобами захисту і діям за сигналами ЦЗ [28].

Для підвищення стійкості будівель та споруд до дії вражаючих факторів проводять наступні заходи: зміцнення несучих, огорожуючих та інших конструкцій будівель та споруд; підсилення цокольного поверху прогонами, закладання віконних проїомів цеглою, щитами та ін.; встановлення допоміжних перекриттів, підкосів, розпірок; підсилення конструкцій обкладкою лантухами з піском; встановлення додаткових зв’язків між окремими елементами споруди; закріплення відтяжками високих малостійких споруд; заглиблення споруд або створення захисних валів (обвалування споруд); заміна

елементів конструкції, які згоряють, такими, що не займаються, використання вогнезахисних покриттів [28].

Захист техобладнання входить до загального комплексу інженерно-технічних заходів з підвищення стійкості роботи і передбачає: розміщення важкого обладнання на нижніх поверхах будівлі; міцне закріплення обладнання на фундаментах; встановлення контрфорсів, які підвищують стійкість обладнання щодо перекидання його швидкісним напором ударної хвилі.

Стійкість постачання об'єкта електроенергією, газом і водою досягається проведенням заходів: підключення об'єкта не менш як до двох джерел постачання; створення автономних резервних джерел; захист джерел постачання та їх розосередження на інтервалах безпеки; кільцювання систем постачання; пристосування об'єкта до роботи на різних видах палива і створення резервних запасів палива; заглиблення комунікацій систем постачання; встановлення приладів автономного відключення зруйнованих ділянок систем постачання і переключення потоку постачання на діючі ділянки.

Також, здійснюють заходи, які спрямовані на забезпечення захисту запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції від зараження їх радіоактивними, сильнодіючими та отруйними речовинами і бактеріальними засобами: будівництво складських і виробничих приміщень з повною герметизацією; розробка планів підготовки до здійснення простої герметизації тих складських та інших приміщень, де немає повної герметизації; випуск продуктів та напівфабрикатів у герметичній тарі; утримання в справному стані герметизації герметизованих транспортних засобів для транспортування продуктів і товарів, для надійного захисту продуктів харчування, харчової сировини їх запасів [28]. Основні заходи щодо захисту від дії вторинних факторів ураження, в тому числі від дії сильнодіючих отруйних речовин, включає такі заходи: вивіз наднормативних запасів паливно-мастильних матеріалів та СДОР на безпечну відстань від об'єкта; заглиблення або обвалування ємкостей з паливно-мастильними матеріалами та сильнодіючими речовинами, що підвищує стійкість ємкостей і виключає розтікання речовин на

грунті, внаслідок чого зменшується радіус їх вражаючої дії; зміна техпроцесу з метою заміни паливної та вибухової сировини; будівництво захисних дамб для запобігання затопленню території об'єкта; підготовка та раціональне розміщення засобів захисту, знезаражування території від СДОР та ін. [29].

Стійке постачання підприємства матеріально-технічними ресурсами досягається: встановленням стійких зв'язків з підприємствами-постачальниками; створенням запасів палива, сировини, матеріалів та ін. на випадок тимчасового руйнування зв'язків з постачальниками; здійснення маневру матеріально-технічними засобами в межах виробничого об'єднання чи галузі [29]. Підвищення стійкості керування досягається проведенням наступних заходів: завчасним обладнанням захисних пунктів керування (ПК); створенням двох груп керування, які, знаходячись на ПК об'єкта і в заміській зоні, повинні забезпечити згідно з графіком роботи змін, керування виробничою діяльністю та виконання заходів ЦЗ; забезпеченням надійного зв'язку з місцевими органами, штабами ЦЗ, виробничими підрозділами та формуваннями ЦЗ [29].

Під час нападу противника проводять ті заходи з підвищення стійкості роботи об'єкта: проведення згідно з особовим розпорядженням евакуаційних засобів; приведення в готовність системи сповіщення, захисних споруд та пунктів керування; видача робітникам і службовцям засобів індивідуального захисту; будівництво швидко будованих захисних споруд; підготовка об'єкта до швидкої та безаварійної зупинки виробництва згідно з сигналом "Повітряна тривога"; проведення заходів з підвищення стійкості інженерно-технічного комплексу; здійснення переведення об'єкта на режим роботи воєнного часу та перехід на випуск запланованої на воєнний час продукції; введення до дії графіка цілодобового чергування керуючого складу; підсилення охорони об'єкта і встановлення пропускового режиму; світломаскування об'єкта [29].

Отже, розробка й планування заходів, що є економічно обґрунтованими, щодо стійкості роботи об'єкта залежать від всебічного вивчення умов, які мають скластися під час надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі магістерської роботи здійснено вивчення теоретичного підґрунтя системи формування та управління потенціалом підприємства, розглянуто підходи до конкретизації змісту та значення терміну “потенціал”, наведено ознаки класифікації для терміну “потенціал підприємства”, проаналізовано ряд наукових підходів, які застосовуються при формуванні потенціалу підприємства, подано узагальнюючу модель формування потенціалу підприємства. Слід зазначити, що зарубіжний досвід системи управління потенціалом підприємства є важливим аспектом для розуміння сучасних тенденцій у бізнес-менеджменті. У різних країнах світу розроблено численні моделі та підходи, які допомагають ефективно використовувати внутрішні ресурси компанії, максимізувати її продуктивність та конкурентоспроможність: модель “збалансова система показників”, теорія ресурсів і можливостей, підхід “Agile-менеджмент”, Lean-методологія, системи управління якістю.

Другий розділ магістерської роботи містить аналітичне дослідження системи управління потенціалом ТОВ “С-М”. встановлено, що мережа фірмової торгівлі “Студія м’яса” пропонує широкий асортимент м’ясних продуктів та спеціалізується на продажі свіжого м’яса, ковбасних виробів, делікатесів та іншої продукції. Наведено інформацію про місцезнаходження та кількість фірмових магазинів “Студія м’яса” у 2023 році, проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., складові потенціалу досліджуваного ТОВ “С-М” – виробничий, фінансовий та трудовий. Також, охарактеризовано інвестиційно-інноваційний, маркетинговий, логістичний, інформаційний потенціали.

Здійснено порівняння динаміки затрат на 1 грн. виготовленої та 1 грн. реалізованої продукції ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., розраховано показники ефективності використання ОВФ ТОВ “С-М”, проаналізовано динаміку обсягу

матеріальних запасів ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., тис. грн., питому вагу запасів у оборотних активах підприємства у 2021-2023 рр., структуру оборотних активів ТОВ “С-М” у 2021-2023 рр., показники ефективності використання оборотних активів ТОВ “С-М”, рух трудових ресурсів на ТОВ “С-М”, організаційно-економічне забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”, методи для менеджменту потенціалу на ТОВ “С-М”, а також показники фінансово-економічного забезпечення системи управління потенціалом ТОВ “С-М”.

Запропоновано напрямки покращення управління виробничим потенціалом ТОВ “С-М”, які включають: оптимізацію постачання у торговельні точки та доставки продукції замовнику, використання технік прогнозування, інтеграція систем управління запасами, розвиток та навчання персоналу, покращення управління якістю продукції, збільшення асортименту продукції власного виробництва, удосконалення маркетингових стратегій, вдосконалення інформаційного потенціалу, удосконалення програми лояльності.

Запропоновано певні види покращення виробничої бази як одного із ключових аспектів підсилення виробничого потенціалу ТОВ “С-М”, визначено кошторис витрат на придбання, доставку, встановлення та експлуатацію холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” (вул. Київська, 12) та пораховано показники ефективності заміни холодильних вітрин у торговельній точці “Студія м’яса” (вул. Київська, 12).

Рекомендовано впроваджувати комплексні управлінські заходи для розвитку трудового потенціалу торговельної мережі “Студія м’яса”. Обчислено вартість тренінгів з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців та показники доцільності проведення корпоративного тренінгу з розвитку навичок ефективних продажів та обслуговування покупців для продавців-консультантів мережі “Студія м’яса”.

Запропоновано розробити власний веб-сайт для ТОВ “С-М” та мобільний додаток “С-М”, які забезпечать ряд вигод та переваг для досліджуваної торговельної мережі. Пораховано сумарні витрати розробки, просування та

підтримки веб-сайту ТОВ “С-М” та мобільного додатку “Студія м’яса”, а також економічний ефект та приріст чистого прибутку від використання веб-сайту та мобільного додатку “Студія м’яса”.

Охарактеризовано системи управління охороною праці досліджуваного підприємства та необхідність проведення комплексу інженерно-технічних, технологічних і організаційних заходів для підвищення стійкості роботи підприємств в надзвичайних ситуаціях.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.
2. Верхоглядова Н.І., Коваленко Є.В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 1. С. 31-35.
3. Ажаман І.А., Жидков О.І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22-26.
4. Алієв Р.А. Сутність поняття “потенціал підприємства” та його складники. Підприємництво та інновації. Вип. 9. 2019. С. 54-59.
5. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. № 1. С. 73-82.
6. Кужда Т.І., Вовк І.П. Enterprise capability and its competitiveness. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип.14(1). С. 171-177
7. Кужда Т.І., Кирич Н.Б. The applied aspects of enterprise capability assessment. *Науковий вісник НГУ: Економіка та управління*. 2015. № 6. С. 129-134
8. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.
9. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154-161.
10. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економіка підприємства*. 2014 №3 (47). С. 65-71.
11. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пуціна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №4. URL.:

http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/9.pdf

12. Ажаман І. А., Жидков О. І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7028>

13. Гривківська О.В. Взаємозв'язок потенціалу підприємства та його організаційного розвитку. Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Д. Моторного. №2(40). 2019. С. 178-181.

14. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне : НУВГП. 2017. 196 с.

15. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 76-79.

16. Денисюк О.Г., Саннікова С.Б. LEAN-Менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. Вип. 46. 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>

17. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. №819. С. 449-454.

18. Нісходовська О.Ю. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки. *Економіка та управління підприємствами*. Том 30 (69). №6. 2019. С. 60-64.

19. Касьяненко В. О. Зарубіжний досвід управління інноваційним потенціалом економіки та можливості його використання в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 200-204.

20. Відкриті дані ТОВ "С-М". UKR.: <https://opendatabot.ua/c/42584972>

21. Регіональний гравець: як молода мережа СМ Маркет конкурує з Сільпо, Novus та АТБ на Тернопільщині. URL.: <https://rau.ua/novyni/regionalnij-gravec/>

22. Кужда Т.І., Кирич Н.Б. A comprehensive estimation method for enterprise capability. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 13

(2). С. 82-87.

23. Комплексні заходи з охорони праці. URL.: <https://prop.com.ua/article/317-kompleksn-zahodi-z-ohoroni-prats>

24. Вимоги до організації охорони праці м'ясопереробних цехів. URL.: <https://oppb.com.ua/news/vymogy-do-organizaciyi-ohorony-praci-myasopererobnyh-cehiv>

25. Стручок В.С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина “Цивільна безпека”. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2022. 150 с.

26. Безпека в надзвичайних ситуаціях : навч. посібник / М. Л. Лисиченко, В. В. Вамболь, С. О. Вамболь, М. М. Кірієнко, І. А. Черепньов, В. В. Бредихін; за ред. М. Л. Лисиченка ; ХНТУСГ. Харків : ТОВ “ПромАрт”, 2021. 200 с.

27. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня “магістр” всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання “Безпека в надзвичайних ситуаціях”. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.

28. Холодильні вітрини для м'яса. URL.:<https://industrialwest.com.ua/product/quadros-zi-sklom/>

29. Холодильні вітрини для риби. URL.:<https://industrialwest.com.ua/product/quadros-fish-samoobslugovuvannya/>

30. Бізнес-центр “Націогальний”. URL.:<https://nbc.ua/training/219/tren-ng-z-navichok-efektivnih-prodazh-v-dlya-prodavc-v-konsultant-v-prodazh-u-magazin.htm>

31. Скільки коштує зробити сайт. URL.:<https://www.seo-design.ua/uk/skilki-koshtue-zrobiti-sayt/>

32. Ціна розробки мобільних додатків. URL.: <https://kitapp.pro/uk/cina/>

33. Мех В. І., Кужда Т. І. Підходи та фактори впливу на економічний потенціал підприємства. Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: “Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0”. 11.10.2024. м. Тернопіль. С.73.

34. Машлій Г., Баляс І. Елементи системи управління виробничим

потенціалом підприємства та напрями покращення його використання /
Матеріали науково-практичної конференції “Формування механізму
зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у
глобальному та локальному вимірах”: зб. тез доповідей, 03 листопада 2023 р./за
заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. с. 20-21.

35. Машлій Г., Грицишин В., Мосій О. Теоретичні засади формування
інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку.
Соціально-економічні проблеми і держава. Випуск 2. 2021. С.
421-432. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>

36. Луциків І. Формування методичного підходу до вибору напрямків
активізації інноваційної діяльності підприємств. *Соціально-економічні
проблеми і держава*. 2017. Вип. 1 (16). С. 102- 112. URL:
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17lividp.pdf>

37. Кужда Т.І., Кузьмін О.Є. Фактори інноваційного розвитку підприємств.
Аналітично-інформаційний журнал Схід. 2006. №6(78). С.16-20.

ДОДАТКИ



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство **ТОВ "С-М"** Дата(рік,місяць,число) за ЄДРПОУ
 Територія **ТЕРНОПІЛЬСЬКА** за КАТОТТГ І
 Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з обмеженою відповідальністю** за КОПФГ
 Вид економічної діяльності **Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах** за КВЕД
 Середня кількість працівників, осіб **80**
 Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**
 Адреса, телефон **с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734**

Коди		
2022	01	01
42584972		
UA61040070090092145		
240		
47.22		

0352

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	158,8	201,7
Основні засоби :	1010	3 533,7	3 093,8
первісна вартість	1011	5 867,0	6 421,9
знос	1012	(2 333,3)	(3 328,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 692,5	3 295,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	3 127,2	6 620,1
у тому числі готова продукція	1103	2 895,4	6 464,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 291,4	1 416,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,1	1,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100,6	152,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 247,5	1 227,6
Витрати майбутніх періодів	1170	35,8	75,5
Інші оборотні активи	1190	0,5	0,7
Усього за розділом II	1195	7 813,1	9 493,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	11 505,6	12 789,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6 191,7)	(9 155,9)
Неоплачений капітал	1425	(32,5)	(32,5)
Усього за розділом I	1495	(6 124,2)	(9 088,4)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	16 959,3	21 398,9
розрахунками з бюджетом	1620	318,2	94,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	34,2	46,1
розрахунками з оплати праці	1630	175,5	239,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	142,6	98,4
Усього за розділом III	1695	17 629,8	21 877,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	11 505,6	12 789,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	90 966,1	92 079,5
Інші операційні доходи	2120	420,3	163,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	91 386,4	92 242,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(75 559,2)	(76 031,7)
Інші операційні витрати	2180	(18 791,4)	(18 798,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(94 350,6)	(94 830,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(2 964,2)	(2 587,1)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(2 964,2)	(2 587,1)

ЕП Ратушняк
Віктор
Володимиров
ЕП Птиць
Світлана
Михайлівна

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)

Ратушняк Віктор Володимирович _____ (ініціали, прізвище)
Птиць Світлана Михайлівна _____ (ініціали, прізвище)



¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

ТОВ "С-М"

за ЄДРПОУ

Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА

за КАТОТТГ 1

Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 150

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734

Коди		
2023	01	01
42584972		
UA61040070090092145		
240		
47.22		

0352

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	201,7	194,0
Основні засоби :	1010	3 093,8	2 245,1
первісна вартість	1011	6 421,9	7 238,9
знос	1012	(3 328,1)	(4 993,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 295,5	2 439,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	6 620,1	19 792,2
у тому числі готова продукція	1103	6 470,3	19 546,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 416,1	2 358,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,8	12,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152,0	593,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 227,6	3 375,8
Витрати майбутніх періодів	1170	75,5	131,2
Інші оборотні активи	1190	0,7	1,5
Усього за розділом II	1195	9 493,8	26 264,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 789,3	28 703,4

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(9 155,9)	(1 894,1)
Неоплачений капітал	1425	(32,5)	(32,5)
Усього за розділом I	1495	(9 088,4)	(1 826,6)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	21 398,9	27 926,9
розрахунками з бюджетом	1620	94,4	917,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	46,1	178,5
розрахунками з оплати праці	1630	239,9	726,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	98,4	780,2
Усього за розділом III	1695	21 877,7	30 530,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 789,3	28 703,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	221 463,3	90 966,1
Інші операційні доходи	2120	307,6	420,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	221 770,9	91 386,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(175 986,1)	(75 559,2)
Інші операційні витрати	2180	(38 522,5)	(18 791,4)
Інші витрати	2270	(0,5)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(214 509,1)	(94 350,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7 261,8	(2 964,2)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	7 261,8	(2 964,2)

ЕП Ратушняк
Віктор

Володимиров
ЕП Птиць
Світлана
Михайлівна

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

Ратушняк Віктор Володимирович _____ (ініціали, прізвище)

Птиць Світлана Михайлівна _____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад



Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Дата(рік,місяць,число)

ТОВ "С-М"

за ЄДРПОУ

Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА

за КАТОТТГ ¹

Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 204

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734

Коди		
2024	01	01
42584972		
UA61040070090092145		
240		
47.22		

0352

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	118,1
Первісна вартість	1001	-	118,1
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	194,0	3 614,8
Основні засоби :	1010	2 245,1	2 777,6
первісна вартість	1011	7 238,9	9 679,5
знос	1012	(4 993,8)	(6 901,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 439,1	6 510,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	19 792,2	22 998,2
у тому числі готова продукція	1103	19 546,8	22 519,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 358,2	5 323,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12,4	8,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	593,0	892,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 375,8	5 083,1
Витрати майбутніх періодів	1170	131,2	25,2
Інші оборотні активи	1190	1,5	2,3
Усього за розділом II	1195	26 264,3	34 332,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	28 703,4	40 842,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100,0	100,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 894,1)	(8 431,9)
Неоплачений капітал	1425	(32,5)	(-)
Усього за розділом I	1495	(1 826,6)	(8 331,9)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	1 500,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	27 926,9	37 186,2
розрахунками з бюджетом	1620	917,9	630,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	178,5	290,1
розрахунками з оплати праці	1630	726,5	1 250,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	780,2	8 316,7
Усього за розділом III	1695	30 530,0	49 174,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 703,4	40 842,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	287 001,7	221 463,3
Інші операційні доходи	2120	398,2	307,6
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	287 399,9	221 770,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(228 062,0)	(175 986,1)
Інші операційні витрати	2180	(65 875,7)	(38 522,5)
Інші витрати	2270	(-)	(0,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(293 937,7)	(214 509,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(6 537,8)	7 261,8
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(6 537,8)	7 261,8

ЕП Ратушняк
Віктор

Володимиров
ЕП Птиць
Світлана
Михайлівна

Керівник _____
(підпис)

Головний бухгалтер _____
(підпис)

Ратушняк Віктор Володимирович
(ініціали, прізвище)
Птиць Світлана Михайлівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

4 2 5 8 4 9 7 2

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

Звіт із праці

за I Квартал 2022 р.

(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Респондент:

Найменування: ТОВ "С-М"Місцезнаходження (юридична адреса): с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:

Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТТГ)

U A 6 1 0 4 0 0 7 0 0 9 0 0 9 2 1 4 5

або

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

6 1 2 5 2 8 5 7 0 1

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу

| | | 1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинахКод виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу 4 7 . 2 2

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Розділ I. Кількість штатних працівників

осіб (у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	55	44
Кількість звільнених штатних працівників	3040	38	33
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	139	117

Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)

Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

тис.грн (з одним десятковим знаком)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	2 539,7
Фонд основної заробітної плати	5020	2 402,5
Фонд додаткової заробітної плати	5030	137,2
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	19,1
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	3,9
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	114,1

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	115	2 181,8	50282
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	3	88,5	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 р.
(у звіті за IV квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2021 р.
(у звіті за I квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн (з одним десятковим знаком)	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб (у цілих числах)	9070	



Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наведеної інформації

телефон: +380671317120

*ЕП Ратушняк
Віктор
Володимирович*

Світлана Птиць
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

електронна пошта: s.ptuts@aps.te.ua

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

4 2 5 8 4 9 7 2

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>Звіт із праці
за II Квартал 2022 р.
(звітний квартал)№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

Респондент:

Найменування: ТОВ "С-М"

Місцезнаходження (юридична адреса): с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:

Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТТГ)

U A 6 1 0 4 0 0 7 0 0 9 0 0 9 2 1 4 5

або

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

6 1 2 5 2 8 5 7 0 1

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу

1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

4 7 . 2 2

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Розділ I. Кількість штатних працівників

осіб (у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	52	43
Кількість звільнених штатних працівників	3040	42	36
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	149	124

Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)

Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

тис.грн (з одним десятковим знаком)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	2 730,3
Фонд основної заробітної плати	5020	2 545,1
Фонд додаткової заробітної плати	5030	185,2
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	33,8
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	151,4

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	113	2 259,2	54207
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	3	106,2	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 р.
(у звіті за IV квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2021 р.
(у звіті за I квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн (з одним десятковим знаком)	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб (у цілих числах)	9070	



Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наведеної інформації

телефон: +380671317120

ЕП Ратушняк
Віктор
Володимирович

Світлана Птиць
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

електронна пошта: s.ptuts@aps.te.ua

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

Звіт із праці

за III Квартал 2022 р.

(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Респондент:

Найменування: ТОВ "С-М"

Місцезнаходження (юридична адреса): с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:

Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТТГ)

U A 6 1 0 4 0 0 7 0 0 9 0 0 9 2 1 4 5

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

6 1 2 5 2 8 5 7 0 1

Номер структурного підрозділу

1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

4 7 . 2 2

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Розділ I. Кількість штатних працівників

осіб (у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	32	22
Кількість звільнених штатних працівників	3040	42	31
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	139	115

Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)

Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

тис.грн (з одним десятковим знаком)

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	3 339,4
Фонд основної заробітної плати	5020	3 115,9
Фонд додаткової заробітної плати	5030	223,5
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	0,4
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	19,2
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	203,9

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	113	2 687,0	53656
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	4	135,8	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 р.
(у звіті за IV квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2021 р.
(у звіті за I квартал)**

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн (з одним десятковим знаком)	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб (у цілих числах)	9070	



Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наведеної інформації

телефон: +380671317120

ЕП Ратушняк
Віктор
Володимирович

Світлана Птиць
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

електронна пошта: s.ptuts@aps.te.ua

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

Звіт із праці

за IV Квартал 2022 р.

(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
25 червня 2021 р. № 135

Респондент:

Найменування: ТОВ "С-М"

Місцезнаходження (юридична адреса): с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до:

Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць
та територій територіальних громад (КАТОТТГ)

U A 6 1 0 4 0 0 7 0 0 9 0 0 9 2 1 4 5

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Класифікатора об'єктів адміністративно-територіального
устрою України (КОАТУУ)

6 1 2 5 2 8 5 7 0 1

Номер структурного підрозділу

1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

4 7 . 2 2

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Розділ І. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	осіб (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	97	75
Кількість звільнених штатних працівників	3040	27	21
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	209	169
Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)
		Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	4 675,4
Фонд основної заробітної плати	5020	4 510,3
Фонд додаткової заробітної плати	5030	165,1
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	21,5
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	143,6

Розділ ІV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	146	3 728,1	70671
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	5	136,2	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2022 р.**
(у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входять до складу фонду оплати праці
за 2021 р.**
(у звіті за I квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9020 до 9060), тис.грн (з одним десятковим знаком)	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис.грн (з одним десятковим знаком) (із рядка 9010)	9060	-
Середньооблікова кількість штатних працівників підприємства, осіб (у цілих числах)	9070	



Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наведеної інформації

телефон: +380671317120

ЕП Ратушняк
Віктор
Володимирович

Світлана Птиць
(Власне ім'я ПРИЗВИЩЕ)

електронна пошта: s.ptuts@aps.te.ua

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

4 2 5 8 4 9 7 2

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується
статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушенняБезкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням: <https://statzvit.ukrstat.gov.ua>

Звіт із праці

за I Квартал 2023 р.

(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ

(квартальна)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Держстату

12 травня 2022 р. № 87

(зі змінами, внесеними наказом Держстату
від 10 листопада 2022 р. № 279)

Респондент:

Найменування: ТОВ "С-М"Місцезнаходження (юридична адреса): с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

Територіальна громада: _____

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

с. Настасів, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47734*(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)*

Територіальна громада: _____

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних
громад (КАТОТГ) за за адресою здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності

U A 6 1 0 4 0 0 7 0 0 9 0 0 9 2 1 4 5

(код території визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Номер структурного підрозділу

 1

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності структурного підрозділу Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах

Код виду економічної діяльності за КВЕД структурного підрозділу

4 7 . 2 2

(код виду економічної діяльності визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	осіб (у цілих числах)	
		Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	37	27
Кількість звільнених штатних працівників	3040	32	24
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3050		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	3070	214	172
Станом на 31 грудня звітної року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100		

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	(у цілих числах)	
		Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис.грн (з одним десятковим знаком)
		Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд.5020 + ряд.5030 + ряд.5060)	5010	5 308,9
Фонд основної заробітної плати	5020	5 139,5
Фонд додаткової заробітної плати	5030	169,4
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) (із ряд. 5030)	5050	3,3
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд.5030, 5060)	5090	166,1

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людиногод (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	163	4 173,2	80152
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030	6	169,0	X
працюють за цивільно-правовими договорами	7040		-	X

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2023 р.**
(у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	І
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у цілих числах)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн (із двома десятковими знаками)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн (із двома десятковими знаками)	8040	-



*ЕП Ратушняк
Віктор
Володимирович*

*ЕП Птиць
Світлана
Михайлівна*

Світлана Птиць

(Власне ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Місце підпису керівника (власника) або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

телефон: +3806713171120

електронна пошта: s.ptuts@aps.te.ua

Платіжна інструкція № 6958

Платник	СМ MARKET ТОВ	Одержувач	ГУК у Терн.обл./т.г.м.Збараж/22011100
Код платника	44993195	Код одержувача	37977599
Рахунок платника	UA733052990000026000003308724	Рахунок одержувача	UA428999980334179825000019761
Надавач платіжних послуг платника	АТ КБ "ПРИВАТБАНК"	Надавач платіжних послуг одержувача	КАЗНАЧЕЙСТВО УКРАЇНИ

Сума **2 000.00** грн (дві тисячі гривень 00 копійок)

Призначення платежу 22011100; Плата за ліцензії на право роздрібної торгівлі тютюновими виробами м.Збараж

Підпис платника

Підписано з використанням електронного підпису

Підпис надавача платіжних послуг

Заїграєв Є.О.

Член Правління банку (з питань корпоративного та малого і середнього бізнесу)



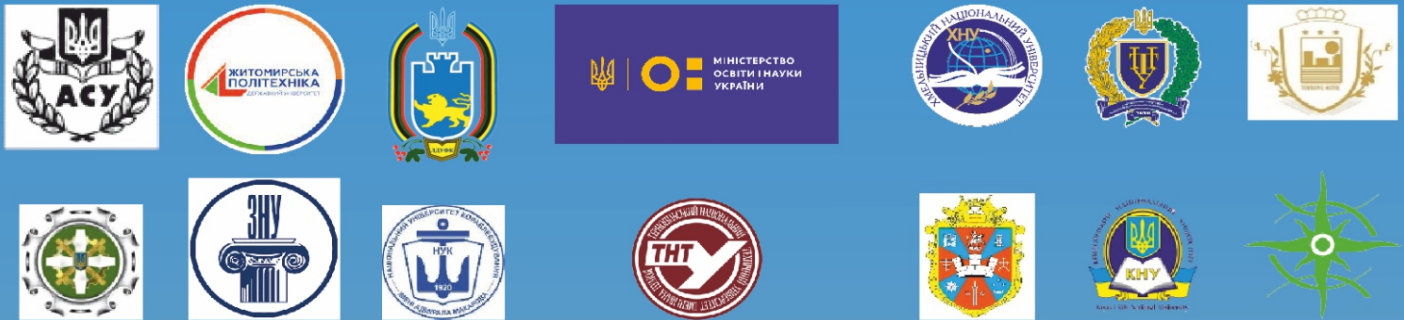
Дата складання 11/07/2024 13:33

Одержано банком 11/07/2024 13:33

Дата виконання 11/07/2024 13:33

Код для перевірки JSV5P7HLDIPJ2TEAR7V

pb.ua/check



МАТЕРІАЛИ

*XII Всеукраїнської науково-практичної конференції
пам'яті почесного професора
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя,
академіка НАН України
Миколи Григоровича Чумаченка*

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІНДУСТРІЇ 4.0»

11 жовтня 2024
Тернопіль

Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0», (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року)

Мех В.І., Кужда Т.І. ПІДХОДИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	73
Нагорняк Г.С. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРОБЛЕМ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО ЧИННИКА ЯК СКЛАДОВОЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ.....	74
Неділенько В.Б., Кернаджук П.М. ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	76
Олійчук Т.Ю., Малюта Л.Я. ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ LEAN MANAGEMENT ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ЛОГІСТИЦІ.....	78
Островська Г.Й., Крамар А.О. ДАРІЯ ЦВЕК. ФУНДАТОРКА КУЛІНАРНОЇ КУЛЬТУРИ.....	80
Паляниця В.А., Нагорняк Г.С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ І ТЕХНОЛОГІЙ.....	82
Паска М.З., Романів З.Т. СЬОГОЧАСНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	84
Плотніков О.М. ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	85
Погайдак Р.Г., Шерстюк Р.П., Федисин І.Б. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	87
Поліщук І.Г., Яцечко П.Л. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ПРОЄКТІВ.....	89
Пулька В.С., Шведа Н.М. ОСНОВНІ ПЕНСІЙНІ СИСТЕМИ В СВІТІ.....	91
Соловей Т.І., Балусевський К.Р., Малюта Л.Я. ВПЛИВ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ НА ГЛОБАЛЬНІ ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ ТА ЛОГІСТИКУ.....	92
Сороківська О.А., Гач Ю.О. ОСОБЛИВСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	94
Стефанів Р.І., Сороківська О.А. ПРОЄКТИ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ: АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ.....	96

УДК 658; 330.1

Мех В.І., Кужда Т.І.

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ПІДХОДИ ТА ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Mekh V., Kuzhda T.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

APPROACHES AND FACTORS INFLUENCING THE ECONOMIC POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Значення терміну “економічний потенціал” конкретизується через певні наукові підходи, які включають:

1) цільовий згідно якого економічний потенціал стосується здатності, спроможності, можливостей, пристосування внутрішніх сторін підприємства до функціонування у ринковому середовищі та досягнення поставленої мети через виконання тактичних та стратегічних завдань;

2) результатний – де економічний потенціал є засобом та способом досягнення поставлених цілей відповідно до стратегічного курсу підприємства, його політики, планів, тактики;

3) ресурсний – розглядає економічний потенціал через сукупність ресурсів та ресурсного потенціалу, використання яких сприяє стабільному розвитку та досягненню запланованих результатів господарської діяльності підприємства;

4) системний згідно якого економічний потенціал – це система компонентів, потенціалів, складових, ефективне використання яких забезпечується завдяки плануванню, організації, мотивації та контролю [1].

Економічний потенціал підприємства залежить від факторів впливу: виробничих – стану основних фондів, ефективності використання основних засобів, виробничих потужностей, технологічної бази; управлінських – складу та рівня кваліфікації персоналу, організаційно-методичного, інформаційного забезпечення управлінської роботи, інтелекту, навиків, знань співробітників; організаційних – можливостей, управлінських якостей персоналу апарату управління; фінансово-економічних – стану фінансової бази, рівня доходів й прибутків, економічних вигід; матеріально-технічних – стану технічної бази, ефективності розподілу ресурсів у виробничій діяльності; трудових – кількості та якості, кваліфікації та компетенцій персоналу для виконання функціональних обов'язків; інтелектуальних – інтелектуальних здібностей працівників, інтелектуального капіталу, управлінських компетенцій; інформаційних – функціональних можливостей інформаційної системи, швидкості отримання інформації, її об'єктивності для ухвалення рішень; комерційних – можливостей підприємства задовольняти попит споживачів з метою одержання прибутку; науково-технічних – обсягу та виду ресурсів, інвестицій спрямованих у розвиток науково-технічної сфери; екологічних – здійснення підприємством природоохоронної політики та заходів, наявність технологій, які дозволяють зберегти навколишнє середовище [2].

Список використаних джерел:

1. Верхоглядова Н.І., Коваленко Є.В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 1. С. 31-35.
2. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.