

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

*Допущено до захисту:*

Завідувач кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
«13» червня \_\_\_\_\_ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№12 від „13” червня 2025 р.)

**Кваліфікаційна робота**  
**за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**  
на тему: **«Покращення системи управління підприємства в сучасних умовах»**

Виконав: здобувачка вищої освіти IV курсу,  
групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Шарпак Анастасія Володимирівна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Орлова А.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент к.е.н., доц. Подплетній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність, значення та основні підходи до управління підприємством	6
1.2. Ключові фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління підприємством	10
Розділ 2. СТАН ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»	17
2.1. Організаційна характеристика ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	17
2.2. Характеристика ключових фінансово-економічних показників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	25
2.3. Огляд стану системи управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	33
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	36
3.1. Впровадження цифрової системи управління ресурсами	36
3.2. Удосконалення кадрової політики та системи мотивації персоналу	41
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	47
ДОДАТКИ	50

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання конкуренції питання ефективного управління підприємством набуває особливої ваги. Від здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення, оптимізувати внутрішні процеси залежить не лише його прибутковість, а й стійкість на ринку. Покращення системи управління є не просто актуальною задачею, а необхідністю для досягнення стратегічної конкурентоспроможності.

М'ясопереробна галузь України є однією з ключових у продовольчій безпеці держави. Проте підприємства цієї сфери постають перед рядом викликів: зростанням вартості сировини, енергоресурсів, посиленням державного регулювання, коливанням попиту, а також необхідністю дотримання суворих стандартів якості та безпеки продукції. Водночас споживачі вимагають більшої прозорості, інновацій та швидкої реакції на їхні потреби. У такій ситуації ефективна система управління стає ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку м'ясопереробних підприємств. Саме тому удосконалення управлінських підходів на прикладі одного з провідних підприємств галузі — ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» — є вкрай актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо покращення системи управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» в умовах сучасних викликів ринку.

Завдання є

- проаналізувати теоретичні основи та підходи до побудови систем управління підприємством;
- охарактеризувати діяльність ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань" та оцінити ефективність його поточної системи управління;
- виявити проблеми та слабкі місця в управлінських процесах підприємства;

- запропонувати шляхи вдосконалення системи управління з урахуванням цифровізації, гнучких підходів та галузевої специфіки;
- оцінити потенційні ефекти від впровадження запропонованих змін.

Об'єкт дослідження - система управління підприємством як організаційно-економічна категорія.

Предмет дослідження - процеси, інструменти та методи управління на підприємстві ТДВ "М'ясокомбінат "Ятрань", а також механізми їх удосконалення в сучасних умовах.

У роботі застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, методи економічного моделювання, SWOT-аналіз, інтерв'ювання, графічна візуалізація даних.

Розроблені у кваліфікаційній роботі пропозиції щодо покращення системи управління можуть бути використані керівництвом ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» для оптимізації внутрішніх процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, покращення адаптивності до змін ринкової ситуації та зміцнення позицій підприємства на вітчизняному ринку м'ясної продукції.

Дана кваліфікаційна робота виконається за матеріалами переддипломної практики на підприємстві ТДВ «М'ясокомбінат "Ятрань».

Практичне значення для підприємства мають озвучені у роботі рекомендації, запропоновані нові підходи до роботи та сучасна цифрова система управління ресурсами. Апробація та обговорення результатів дослідження опублікована у вигляді тез доповідей на тему: «Удосконалення системи управління підприємством в сучасних умовах», які були представлені на LIX науково-технічної конференції, «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2025» 24-25 квітня 2025 року.

## РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**1.1. Сутність, значення та основні підходи до управління підприємством**

Система управління підприємством — це сукупність взаємопов'язаних елементів (органів, процесів, методів, інструментів), спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Вона включає управлінську структуру, механізми прийняття рішень, комунікаційні потоки, методи планування, контролю, мотивації та координації дій усіх підрозділів підприємства. Ця система діє як єдиний механізм, що координує ресурси, персонал, фінанси та інформаційні потоки для ефективної реалізації бізнес-моделі підприємства. Цілі системи управління підприємством можемо подати схематично для більш повного сприйняття.

Забезпечення ефективного функціонування —	• координація діяльності структурних підрозділів, оптимізація процесів і ресурсів для досягнення поставлених завдань.
Досягнення стратегічних цілей —	• реалізація місії та бачення підприємства шляхом управління розвитком, впровадження інновацій, освоєння нових ринків.
Гнучкість і адаптивність до змін —	• оперативне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, конкуренцію, законодавчі та технологічні новації.
Раціональне використання ресурсів —	• ефективний розподіл трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.
Контроль і оцінка результатів діяльності —	• впровадження механізмів моніторингу, аналізу та коригування управлінських рішень.
Підвищення мотивації та ефективності персоналу —	• формування сприятливого клімату в колективі, мотиваційних програм і систем заохочення.

Рисунок 1.1 – Цілі системи управління підприємством

Джерело: складено за матеріалами [19;27]

В таблиці згрупуємо класифікацію типів систем управління підприємством, що допомагає розуміти, які моделі управління застосовуються в різних умовах функціонування бізнесу:

Таблиця 1.1 - Класифікацію типів систем управління

<b>За ступенем централізації</b>	
1	<b>Централізована система</b>
	– Всі управлінські рішення приймаються на вищому рівні. – Характерна для ієрархічних структур, де підрозділи мають обмежену автономію.
2	<b>Децентралізована система</b>
	– Повноваження розподіляються між підрозділами чи регіональними офісами. – Застосовується у великих корпораціях або холдингах.
<b>За ступенем формалізації</b>	
1	<b>Формалізована система</b>
	– Чітко прописані правила, процедури, регламенти. – Притаманна державним і великим виробничим підприємствам.
2	<b>Неформалізована система</b>
	– Гнучке управління з опорою на культуру, довіру, неформальні зв'язки. – Часто зустрічається в стартапах або креативному бізнесі.
<b>За технологічною основою</b>	
1	<b>Традиційна (паперова/ручна)</b>
	– Управління здійснюється без цифрових інструментів. – Зараз рідко використовується.
2	<b>Автоматизована (інформаційна)</b>
	– Використовуються комп'ютерні системи обліку, документообігу, CRM, ERP.
3	<b>Інтелектуальна (цифрова)</b>
	– Включає системи підтримки прийняття рішень, аналітику, штучний інтелект. – Підприємство керується даними (data-driven management).
<b>За організаційною структурою</b>	
1	<b>Лінійна система</b>
	– Просте управління по вертикалі, один керівник — одна команда. – Підходить для малих підприємств.
2	<b>Функціональна система</b>
	– Розподіл функцій між відділами (маркетинг, фінанси, виробництво). – Перевага — спеціалізація, недолік — слабка координація.
3	<b>Матрична система</b>
	– Співіснування функціонального та проектного управління. – Забезпечує гнучкість, але потребує високої комунікації.
4	<b>Проектно-орієнтована система</b>
	– Все підпорядковано реалізації проектів, з чіткими цілями і строками. – Поширена в ІТ, будівництві, консалтингу.
5	<b>За стратегічною філософією</b>
	<b>Адміністративна (бюрократична)</b>
	– Жорсткий контроль, вертикаль управління, стабільність понад усе.
	<b>Інноваційна (адаптивна)</b>
	– Гнучкість, зміни, відкритість до нових рішень.
	<b>Орієнтована на клієнта (маркетингова)</b>
	– У центрі — потреби споживача, кастомізація, сервіс.

Джерело: складено за матеріалами [1;2]

Основні функції управління становлять ядро управлінської діяльності підприємства і забезпечують її цілісність, логічну послідовність і ефективність. У класичному розумінні до основних функцій управління відносять планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Кожна з них виконує окрему роль, однак вони тісно взаємопов'язані й утворюють замкнений цикл управлінської дії.

Планування є вихідним етапом, який визначає цілі підприємства, шляхи їх досягнення, а також необхідні ресурси. Це функція, що задає загальну логіку управлінського процесу. Вона слугує основою для наступних дій, адже без чітко визначеного плану всі інші управлінські зусилля втрачають орієнтир.

На основі плану формується функція організування, яка передбачає розподіл завдань, ресурсів і повноважень між працівниками, визначення структури управління, встановлення взаємозв'язків між підрозділами. Вона реалізує задумане на етапі планування у вигляді конкретної управлінської структури.

Далі вступає в дію функція мотивування, яка покликана забезпечити активну участь персоналу в реалізації планів. Йдеться як про матеріальні стимули (зарплати, премії), так і про нематеріальні (визнання, розвиток, залучення до прийняття рішень). Ця функція дає життєву енергію організованій структурі.

Контролювання, у свою чергу, дозволяє виявити, наскільки поточна діяльність відповідає запланованим цілям. Вона базується на моніторингу, аналізі результатів, оцінці відхилень і формуванні управлінських висновків. Контроль дозволяє побачити, де саме процес управління вимагає корекції.

Нарешті, функція регулювання забезпечує оперативне втручання у випадку відхилення від намічених показників. Вона забезпечує динамічне коригування управлінських рішень, що дозволяє системі бути адаптивною і гнучкою до змін середовища.

Таким чином, усі функції управління перебувають у постійній взаємодії: планування задає напрям, організація структурує дії, мотивація активізує персонал, контроль вимірює ефективність, а регулювання забезпечує гнучкість. Разом вони створюють цілісний управлінський цикл, який повторюється у межах кожного стратегічного чи операційного завдання підприємства. Сучасні ж підходи до формування ефективної системи управління підприємством базуються на переосмисленні класичних принципів в умовах динамічного, цифрового та глобалізованого середовища. На відміну від традиційної адміністративно-командної моделі, сьогодні акцент робиться на гнучкості, клієнтоорієнтованості, інноваційності та спроможності швидко адаптуватися до змін.

Одним із ключових підходів є системний, який передбачає розгляд підприємства як складної відкритої системи, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. Управління в цьому контексті здійснюється з урахуванням численних внутрішніх і зовнішніх зв'язків, і зміни в одному елементі обов'язково впливають на інші. Це забезпечує цілісність рішень і гармонізацію функціонування всіх підрозділів.

Не менш важливою є концепція стратегічного управління, яка виводить діяльність підприємства за межі короткострокової ефективності. Вона орієнтує управлінців на довгострокові цілі, формування конкурентних переваг, розвиток бренду, управління змінами. Такий підхід дозволяє підприємству не просто реагувати на виклики, а й проактивно їх передбачати.

Широко використовується процесний підхід, який замінює традиційну орієнтацію на структуру — орієнтацією на результат і кінцеву цінність для споживача. Процеси розглядаються як наскрізні ланцюги створення цінності, що охоплюють кілька підрозділів. Управління процесами дозволяє оптимізувати витрати, усунути дублювання функцій і підвищити ефективність комунікації.

Значного поширення набули й гнучкі управлінські підходи, зокрема agile-менеджмент, lean-управління, дизайн-мислення. Вони акцентують увагу на швидкості прийняття рішень, клієнтському зворотному зв'язку, постійному вдосконаленні продуктів і процесів. Такі підходи особливо ефективні в умовах швидкозмінних ринків та інноваційного середовища.

У сучасному управлінні дедалі більшої ваги набуває використання цифрових технологій — систем бізнес-аналітики, ERP, CRM, штучного інтелекту. Цифрова трансформація дозволяє виводити управлінські рішення на новий рівень точності, прозорості та прогнозованості, що значно підвищує ефективність системи управління.

Усі ці підходи не є взаємовиключними — вони доповнюють одне одного, створюючи умови для формування адаптивної, стійкої та конкурентоспроможної системи управління, здатної забезпечити стратегічний розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

## **1.2. Ключові фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління підприємством**

Система управління підприємством функціонує не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з багатьма зовнішніми та внутрішніми чинниками, які суттєво впливають на її ефективність, гнучкість та здатність до розвитку. Розуміння природи цих впливів є необхідною передумовою для побудови життєздатної моделі управління.

До зовнішніх факторів передусім належать умови макроекономічного середовища, які задають загальні правила гри на ринку. Економічна стабільність, рівень інфляції, валютні коливання, державна фіскальна політика — усе це формує фінансові рамки, в яких підприємство здійснює планування та інвестиційну діяльність. Не менш впливовими є політико-правові чинники: законодавчі обмеження, норми технічного регулювання, фіскальний тиск і регуляції в галузі праці чи безпеки продукції. Вони

змушують підприємства адаптовувати управлінські механізми, щоби відповідати зовнішнім вимогам.

Важливим є також технологічне середовище. Стрімкий розвиток цифрових інструментів, автоматизації, індустрії 4.0 вимагає від підприємств гнучкої модернізації як виробничих процесів, так і системи управління. Ті компанії, що не встигають адаптуватися до технологічних змін, поступово втрачають ринкові позиції. До цього додається соціально-культурний фактор: зміна цінностей споживачів, поведінкових моделей, очікувань щодо екологічності, етики бізнесу — все це трансформує логіку управлінських рішень і стратегій позиціонування.

Разом з тим, не менш важливими є внутрішні фактори. Насамперед це структура самого підприємства: рівень централізації, гнучкість і чіткість розподілу функцій між підрозділами, наявність вертикальної та горизонтальної координації. Від якості управлінського персоналу, його компетентності, мотивації та стилю керівництва безпосередньо залежить здатність підприємства реалізувати навіть найкращі стратегії. До внутрішніх впливів відносяться також ресурсні можливості — фінансові, кадрові, інформаційні. Їхня достатність чи дефіцит формує обмеження або, навпаки, відкриває нові перспективи для вдосконалення системи управління.

Особливе місце займає організаційна культура — сукупність цінностей, традицій, неформальних норм, які впливають на стиль комунікації, прийняття рішень і ставлення до змін. Якщо вона орієнтована на відкритість, навчання й інновації — система управління має внутрішній імпульс до розвитку. Якщо ж культура є закритою або інертною, будь-які управлінські ініціативи можуть натрапити на внутрішній опір.

Таким чином, система управління формується на перетині зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей. Її ефективність залежить від здатності підприємства не лише реагувати на впливи, а й проактивно адаптувати управлінські механізми до змінного контексту, поєднуючи стратегічне бачення з гнучкістю операційної реалізації.

Зовнішні фактори — це ті умови та обставини, які знаходяться поза межами підприємства, але мають суттєвий вплив на його функціонування, ефективність управлінських рішень та стратегічний розвиток. Їхнє значення полягає в тому, що жодне підприємство не може існувати ізольовано — воно постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке диктує обмеження, створює можливості або, навпаки, становить загрози.

Одним із ключових факторів є економічне середовище, яке формує загальні умови ведення бізнесу. Коливання валютних курсів, рівень інфляції, макроекономічна стабільність, рівень платоспроможного попиту — усе це безпосередньо впливає на обсяги виробництва, ціноутворення, витрати, інвестиційні рішення. У періоди економічної нестабільності підприємства змушені скорочувати витрати, переглядати стратегії або призупиняти інноваційні проекти.

Політико-правове середовище включає державну політику, законодавчу базу, податкове та митне регулювання, антимонопольне законодавство. Зміни в нормативно-правовому полі можуть суттєво змінити умови діяльності: ввести нові обмеження, посилити контроль, або, навпаки, створити стимули через державні програми підтримки, пільги чи субсидії.

Важливу роль відіграє технологічне середовище, адже впровадження нових технологій здатне кардинально змінити конкурентну ситуацію. Підприємства, які не встигають адаптувати свої виробничі або управлінські процеси до сучасних цифрових рішень, часто втрачають конкурентні переваги. Разом з тим, технології відкривають нові можливості для автоматизації, оптимізації витрат, впровадження інноваційних продуктів і послуг.

Соціально-культурні чинники також відіграють важливу роль. Смаки та вподобання споживачів, демографічні зміни, рівень екологічної свідомості, цінності та очікування суспільства — усе це впливає на характер продукції, методи просування, комунікаційну політику підприємства. Сучасний споживач все частіше звертає увагу не лише на ціну, а й на якість,

екологічність, етичність виробництва, що вимагає переосмислення бізнес-моделі.

Не менш важливим є конкурентне середовище. Воно визначає рівень тиску на підприємство з боку інших гравців галузі, впливає на необхідність диференціації, формування унікальних переваг, покращення обслуговування клієнтів. У багатьох випадках саме активна конкуренція є рушієм змін у системі управління підприємством.



Рисунок 1.2 – Зовнішнє середовище та його фактори впливу

Джерело: складено за матеріалами [9;17]

Таким чином, зовнішні фактори формують багатовекторний вплив на діяльність підприємства. Ефективне управління можливе лише за умови постійного моніторингу цих факторів, адаптації до змін і проактивного реагування на нові виклики, що забезпечує стабільність, конкурентоспроможність та розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

Внутрішні фактори формування управлінських рішень охоплюють усі ті характеристики підприємства, які безпосередньо визначають зміст, якість і ефективність управлінських дій. На відміну від зовнішніх впливів, ці фактори перебувають у сфері прямого контролю з боку керівництва, що надає можливість не лише реагувати, а й активно впливати на їхній стан та динаміку.

Одним із визначальних чинників є організаційна структура підприємства. Її тип, складність, рівень централізації, гнучкість у прийнятті рішень визначають швидкість і якість управлінських реакцій. В організаціях із надмірно складною або надто вертикальною структурою процес ухвалення рішень часто затягується, що негативно позначається на здатності оперативно реагувати на зміни. Натомість гнучка, адаптивна структура дає змогу ефективніше делегувати повноваження та стимулювати ініціативу на нижчих рівнях управління.

Також важливим фактором є кадровий потенціал підприємства. Кваліфікація, досвід, управлінська культура та мотивація працівників безпосередньо впливають на якість прийнятих рішень. Менеджери, які володіють аналітичним мисленням, здатністю до стратегічного бачення та вмінням працювати з невизначеністю, приймають більш ефективні рішення, ніж ті, хто діє інтуїтивно або шаблонно. Крім того, важливу роль відіграє внутрішня комунікація — наскільки прозоро й швидко передається інформація між підрозділами, чи доступні керівникам повні й актуальні дані.

Фінансовий стан підприємства — ще один критично важливий внутрішній чинник. Рішення щодо інвестування, модернізації виробництва чи виходу на нові ринки значною мірою залежать від наявності фінансових

ресурсів, рівня ліквідності та можливостей оптимального розподілу капіталу. Обмеженість фінансування може стримувати навіть найперспективніші управлінські ініціативи.

Не менш істотним є вплив корпоративної культури та внутрішнього психологічного клімату. Якщо в організації домінує атмосфера довіри, відкритості до змін, конструктивного діалогу — це формує середовище, в якому управлінські рішення ухвалюються швидше, легше реалізуються та отримують підтримку з боку персоналу. Навпаки, культура формального підходу, страху перед нововведеннями або персональної відповідальності створює передумови для опору змінам та зниження ефективності впровадження рішень.

#### **Організаційна структура підприємства**

- – рівень централізації
- гнучкість і складність структури
- делегування повноважень

#### **Кадровий потенціал**

- – кваліфікація персоналу
- управлінська культура
- мотивація та компетентність керівників

#### **Внутрішня комунікація**

- – швидкість обміну інформацією
- прозорість та доступ до даних
- якість горизонтальної і вертикальної взаємодії

#### **Фінансовий стан підприємства**

- – рівень ліквідності
- доступність ресурсів
- інвестиційні можливості

#### **Корпоративна культура**

- – відкритість до змін
- психологічний клімат
- підтримка ініціативності

#### **Матеріально-технічна база**

- – стан основних фондів
- рівень автоматизації/модернізації
- наявність ресурсів для впровадження рішень

#### **Інформаційна система управління**

- – наявність цифрових інструментів
- використання аналітики та звітності
- інтегрованість управлінських даних

### **Рисунок 1.3 – Внутрішнє середовище та його фактори впливу**

*Джерело: складено за матеріалами [1;7]*

Таким чином, управлінські рішення є результатом взаємодії низки внутрішніх чинників, кожен з яких може як посилювати, так і послаблювати загальну керованість підприємства.

Необхідність адаптації управлінської системи до сучасних викликів зумовлена постійною динамікою як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, у яких функціонує підприємство. В умовах швидких змін зовнішніх обставин — економічної нестабільності, цифрової трансформації, зростання конкуренції, посилення регуляторного тиску та зміни очікувань споживачів — жорсткі й консервативні управлінські моделі втрачають свою ефективність. Вони не дозволяють підприємству вчасно реагувати на нові загрози або використовувати потенціал, який відкривається внаслідок ринкових змін. Зовнішнє середовище стає дедалі менш прогнозованим, і тому підприємство потребує не просто стабільного, а адаптивного управління.

Разом із цим внутрішнє середовище підприємства також перебуває в постійному русі. Зміни в структурі, появи нових поколінь працівників із іншими запитами до організації праці, зростання значущості корпоративної культури, впровадження цифрових рішень та автоматизації — усе це вимагає гнучкої трансформації внутрішніх процесів управління. Система, яка не оновлюється, поступово втрачає здатність координувати дії, мотивувати персонал, забезпечувати ефективний контроль і реалізовувати стратегічні цілі.

Таким чином, адаптація управлінської системи — це не разовий захід, а безперервний процес узгодження структури, функцій, методів і рішень з реальними умовами зовнішнього ринку й внутрішніх ресурсів. Вона передбачає не лише зміну управлінських інструментів, а й перегляд мислення керівництва, оновлення принципів взаємодії, відкритість до зворотного зв'язку та готовність діяти в умовах невизначеності. Саме здатність до такої адаптації визначає конкурентоспроможність підприємства у сучасній економіці.

РОЗДІЛ 2  
СТАН ТА ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ «ЯТРАНЬ»

**2.1. Організаційна характеристика ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»**

Товариство з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ятрань» — одне з провідних підприємств м'ясопереробної галузі України, розташоване в місті Кропивницький.

М'ясопереробна галузь — це підгалузь харчової промисловості, яка займається:

повним циклом обробки м'яса - від забою тварин до виготовлення готових харчових продуктів:

первинна переробка — забій худоби, оброблення туш, охолодження або замороження м'яса.

вторинна переробка — виробництво напівфабрикатів (шашлик, котлети, фарш).

третинна переробка — виготовлення готових продуктів (ковбаси, сосиски, паштети, шинка, консерви тощо).

Типи підприємств у галузі:

М'ясокомбінати (повного циклу)

Ковбасні цехи

Холодокомбінати

Фермерські переробні підприємства

Продукція галузі: свіже м'ясо (охоложене, заморожене), ковбаси, сардельки, сосиски, паштети, шинка, м'ясні консерви, напівфабрикати.

Отже, м'ясопереробна галузь — це ключовий сегмент агропромислового комплексу, який створює з м'ясної сировини широкий асортимент харчових продуктів із доданою вартістю.

1928 рік: засноване як Зінов'євський птахо-яєчний комбінат.

1994 рік: реорганізоване у ВАТ «Птахокомбінат».

2006 рік: перейменоване у ВАТ «М'ясокомбінат «Ятрань».

2010 рік: перетворене на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» .

Підприємство працює в м'ясопереробній галузі з повним циклом виробництва, що включає:

- заготівельну дільницю;
- цехи первинної переробки великої рогатої худоби та свиней;
- ковбасні, пельменні та рибні цехи;
- механічну, енергетичну, транспортну дільницю;
- сучасні котельню та компресорний цех.

Мета діяльності товариства м'ясопереробної промисловості, зокрема ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», полягає у забезпеченні споживачів якісною, безпечною та доступною м'ясною продукцією, задоволенні попиту на продукти харчування тваринного походження, а також у досягненні сталого розвитку підприємства через ефективне використання ресурсів, впровадження сучасних технологій і дотримання стандартів харчової безпеки. Основною стратегічною метою є збереження та зміцнення позицій на національному ринку м'ясопродуктів, підвищення рівня довіри споживачів, розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності бренду «Ятрань».

Види діяльності підприємства ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» охоплюють повний цикл м'ясопереробної промисловості. До них належать:

- забій худоби та первинна обробка м'яса — включає роботу із сировиною тваринного походження, дотримання ветеринарних вимог та стандартів гігієни.

- виробництво м'ясної продукції — ковбасні вироби, делікатеси, копченості, напівфабрикати, м'ясо охолоджене та заморожене. Виробничі потужності орієнтовані на великі обсяги із високим ступенем стандартизації та контролю якості.

- фасування, пакування та маркування продукції — з урахуванням вимог ринку та уподобань споживачів, зокрема в умовах роздрібно́ї торгівлі та доставки.

- оптова та роздрі́бна реалізація — підприємство здійснює поставки до торговельних мереж, працює з дистрибу́торами, має власну фірмову роздрі́бну мережу магазинів «Ятрань».

- зберігання та логістика — охоплює організацію складських процесів, контроль температурних режимів, транспортування готової продукції.

- інноваційна діяльність та розвиток нових продуктів — постійне оновлення рецептур, впровадження нових технологій, робота над покращенням якості та розширенням асортименту.

Таким чином, ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є комплексним м'ясопереробним підприємством, яке поєднує виробничі, комерційні, логістичні та інноваційні функції, орієнтуючись на високі стандарти якості, безпеки продукції та задоволення потреб споживача.

ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» впровадили сучасні системи управління якістю та безпечністю продукції: у 2002 році — сертифікація за ISO 9001:2000; у 2007 році — сертифікація за стандартом ISO 22000; у 2012 році — сертифікація за схемою FSSC 22000, що включає стандарти ISO 22000:2005 та ISO/TS 22002-1:2009 / PAS 220:2008 .

Асортимент продукції налічує понад 200 найменувань, зокрема:

- варені ковбаси («Докторська», «Молочна», «Любительська»);
- сосиски та сардельки («Молочні», «Віденські», «3 філе індички»);
- сирокочені та сиров'ялені ковбаси;
- шинки, паштети, кров'яні ковбаси;
- напівфабрикати та запечена продукція .

Потужності та ринки збуту: виробнича потужність — до 60 тонн м'яса та 45 тонн ковбасних виробів на зміну; холодильні камери об'ємом 120 тонн; власна мережа фірмових магазинів у Кропивницькому та Кривому Розі;

реалізація продукції через регіональні підрозділи в Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі та інших містах .

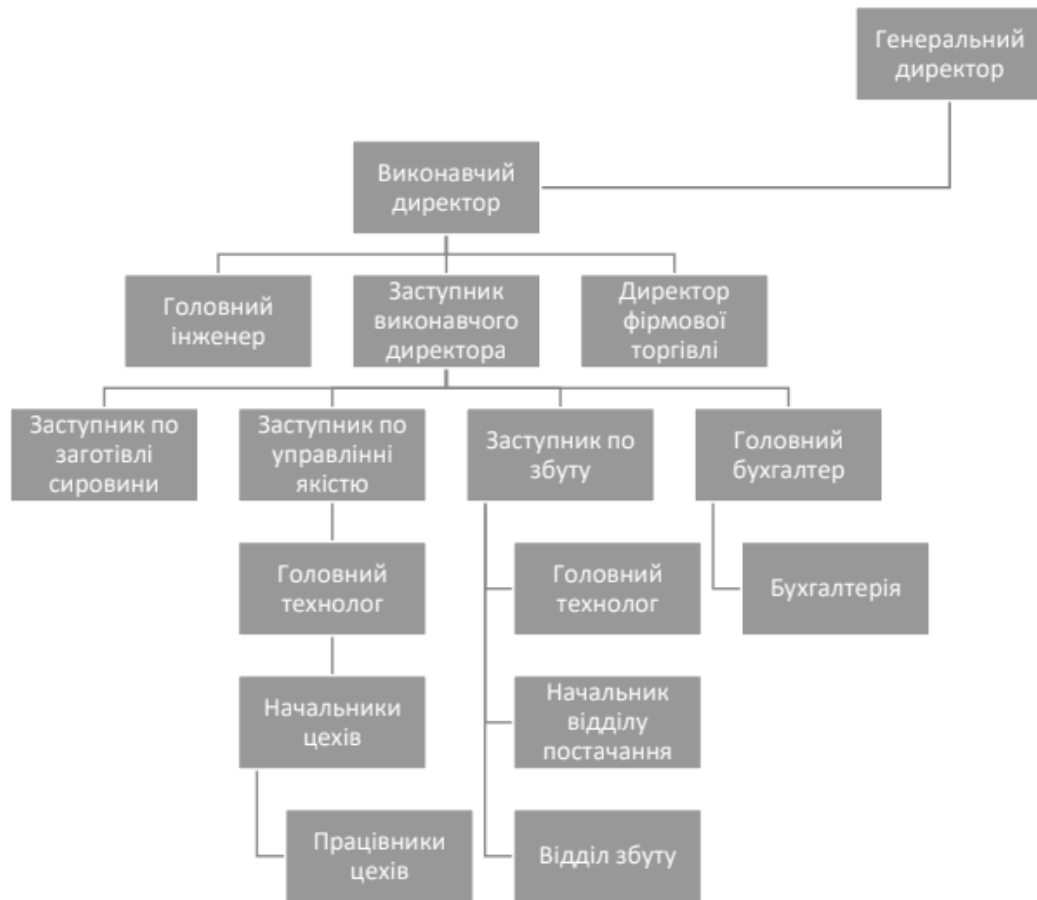


Рисунок 2.1 - Організаційна структура  
ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

*Джерело: надано ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»*

На зображенні представлено організаційну структуру підприємства м'ясопереробної галузі - ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань». Це лінійно-функціональна структура, яка поєднує вертикаль підпорядкування з поділом управлінських функцій за напрямками діяльності. Такий підхід дозволяє ефективно розмежувати сфери відповідальності між підрозділами та забезпечити чіткий контроль над основними процесами підприємства.

На верхньому рівні управління знаходиться Генеральний директор, який несе загальну відповідальність за стратегічне управління підприємством. Йому безпосередньо підпорядковується Виконавчий

директор, який координує операційну діяльність і забезпечує реалізацію щоденних завдань підприємства.

Структура далі розгалужується на функціональні напрямки. Головний інженер відповідає за технічне забезпечення виробництва, технічний стан обладнання, а також має у підпорядкуванні заступника по заготівлі сировини, який організовує закупівлю та постачання м'ясної сировини, що є критично важливим для безперервності виробничого процесу.

Заступник виконавчого директора координує виробничу частину через заступника по управлінні якістю, який контролює дотримання стандартів та технічних умов виробництва. У його підпорядкуванні знаходяться головний технолог, начальники цехів, а також безпосередньо працівники цехів, що забезпечують виготовлення готової продукції. Це вертикаль, що охоплює повний цикл м'ясопереробки — від виробничих завдань до контролю якості.

Директор фірмової торгівлі відповідає за комерційний напрям діяльності підприємства. У межах цього блоку функціонує заступник по збуту, який координує роботу відділу збуту, начальника відділу постачання та головного технолога, який забезпечує технічний супровід продукції у торговельній мережі.

Фінансову сферу представляє головний бухгалтер, у підпорядкуванні якого — бухгалтерія. Цей підрозділ забезпечує облік, звітність, контроль фінансових потоків і взаємодію з державними контролюючими органами.

Ключові функції такої структури — це чітке розмежування обов'язків між технічно-виробничими, комерційними та фінансовими напрямками, наявність спеціалізованих ланок відповідальності, ефективна вертикаль управління. Водночас така модель потребує злагодженої комунікації між підрозділами, оскільки функціональні вертикалі можуть створювати ризики дублювання або розривів у координації.

Загалом, структура є достатньо глибокою для великого виробничого підприємства, дозволяє масштабувати виробництво та керувати повним циклом м'ясопереробки — від сировини до продажу готової продукції.

Організаційна структура, представлена на схемі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», є прикладом ієрархічної лінійно-функціональної системи управління, яка базується на вертикальному розподілі повноважень і чіткому підпорядкуванні підрозділів та посадових осіб. У межах такої структури система управління є централізованою, з чітко вираженим верхнім рівнем контролю, що дає змогу ефективно координувати діяльність підприємства у межах складного виробничо-збутового ланцюга.

На чолі організаційної структури стоїть Генеральний директор, який виконує функції стратегічного керівництва, ухвалює ключові управлінські рішення, затверджує бюджети, визначає напрями розвитку, відповідає за фінансову стабільність та загальну політику підприємства. Його рішення є обов'язковими для виконання всіма підлеглими підрозділами.

Безпосереднім організатором поточної діяльності виступає Виконавчий директор, який здійснює операційне управління підприємством. Він координує роботу головних функціональних блоків (виробництво, комерція, постачання, фінанси), аналізує результати, ініціює зміни в організації праці, узгоджує діяльність між підрозділами. Саме на цьому рівні приймаються рішення щодо розподілу ресурсів, організації виробничих графіків, впровадження змін у виробничих процесах.

Функціональні керівники, зокрема Головний інженер, Заступник виконавчого директора, Директор фірмової торгівлі, Головний бухгалтер, здійснюють управління в межах своїх компетенцій. Вони мають право ініціювати рішення в межах підрозділів, однак стратегічно важливі питання (наприклад, зміна асортименту, інвестиції, розширення виробництва) погоджуються з вищим керівництвом. Наприклад, заступник по заготівлі сировини приймає рішення про графіки постачання, але в межах політики забезпечення, затвердженої керівництвом.

У структурі також функціонують вертикалі спеціалізації, які дозволяють підрозділам діяти автономно у межах своїх функцій, але під загальним контролем. Зокрема, цехи підпорядковуються головному

технологу і працюють за затвердженими виробничими планами, а відділ збуту координує дії з комерційними службами та реагує на зміну попиту.

Процес прийняття рішень є переважно сходинковим — віднизу вгору надходять пропозиції, аналітична інформація, зворотний зв'язок, а зверху — управлінські розпорядження та стратегічні директиви. Це дозволяє забезпечити з одного боку контроль, з іншого — зібрати необхідну інформацію для обґрунтованих рішень.

Узагальнюючи, можна сказати, що структура управління на підприємстві забезпечує стабільність і керованість, характерну для великих виробничих організацій. Водночас ефективність прийняття рішень значною мірою залежить від швидкості комунікацій між рівнями управління, чіткості регламентів та узгодженості дій між ланками вертикалі.

Організаційна структура, подана на прикладі ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», відкриває для підприємства низку практичних управлінських можливостей, які сприяють стабільному функціонуванню, контрольованості процесів та реалізації стратегічних цілей. Ось як саме ця лінійно-функціональна ієрархія працює на користь підприємства:

Перш за все, вона забезпечує чіткий розподіл відповідальності. Кожна посадова особа та підрозділ має визначену сферу повноважень, що дозволяє уникати дублювання функцій та знижує ризики управлінських конфліктів. Працівники розуміють, хто за що відповідає, і до кого звертатися у випадку виробничих чи організаційних питань.

Другою важливою перевагою є високий рівень контролю та дисципліни. Через вертикальну підпорядкованість керівництво може оперативно відслідковувати хід виконання завдань, виявляти відхилення та приймати коригувальні рішення. Це особливо критично для м'ясопереробної галузі, де контроль якості, санітарні норми та строки постачання мають вирішальне значення.

Така структура дозволяє ефективно координувати різні функціональні блоки підприємства — виробництво, закупівлі, збут, фінанси, якість. Усі

вони підпорядковуються єдиному виконавчому центру, що сприяє інтегрованому управлінню та дотриманню загальної стратегії. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій між підрозділами, що є критичним у повному виробничо-збутовому циклі, характерному для м'ясокомбінатів.

Також структура створює умови для спеціалізації та професійного розвитку, оскільки кожен підрозділ зосереджений на конкретних завданнях: цехи — на виробництві, маркетинг — на просуванні, бухгалтерія — на фінансовому контролі. Це підвищує ефективність праці, дозволяє накопичувати експертизу в межах окремих напрямів і формувати кадровий резерв.

Окремо варто відзначити стійкість до зовнішніх викликів. Завдяки централізованому ухваленню рішень підприємство може швидко перебудовувати логістику, змінювати графіки виробництва або коригувати цінову політику у відповідь на зміни в ринковому середовищі, зберігаючи при цьому контроль над усіма процесами.

Зрештою, така структура створює платформу для масштабування бізнесу, адже її можна легко розширити новими підрозділами або додатковими рівнями управління без порушення логіки підпорядкування. Це дає змогу адаптувати систему до змін потреб ринку або зростання обсягів виробництва.

Таким чином, дана структура поєднує стабільність і контроль з функціональною ефективністю, що є оптимальним рішенням для підприємств з великим виробничим навантаженням, жорсткими стандартами якості та потребою в координації численних підрозділів.

## **2.2. Характеристика ключових фінансово-економічних показників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»**

Аналіз фінансового стану підприємства, зокрема ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», є необхідним управлінським інструментом, який виконує кілька ключових функцій для забезпечення ефективного функціонування та довгострокового розвитку компанії.

Передусім, такий аналіз дозволяє оцінити рівень прибутковості діяльності. Він показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання доходу, чи окуповуються витрати, і якою є фактична маржинальність продукції. У випадку Ятрані, де спостерігається зменшення чистого прибутку попри зростання доходів, аналіз допомагає виявити слабкі місця у фінансовій структурі, наприклад — перевитрати, нерентабельні напрямки або зниження операційної ефективності.

Також аналіз дозволяє контролювати витрати, структуру собівартості, адміністративні та збутові витрати. Це дає змогу визначити, які витрати зростають невиправдано швидко, чи відповідають вони нормам, і чи можна оптимізувати окремі процеси без втрати якості продукції.

Ще однією важливою метою є оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. На основі фінансових показників менеджмент може прогнозувати можливі касові розриви, рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування, а також визначити необхідність залучення кредитів або інвестицій.

Крім того, аналіз фінансового стану є основою для прийняття стратегічних рішень. Він надає обґрунтування для розширення виробництва, оновлення обладнання, виходу на нові ринки або перегляду цінової політики. У випадку Ятрані, це дозволяє визначити, чи варто масштабувати збутову мережу, інвестувати в автоматизацію або переглянути логістику постачання.

Зрештою, регулярний аналіз — це необхідність для забезпечення прозорості перед зовнішніми партнерами, банками, контролюючими

органами та інвесторами. Чітке розуміння фінансового становища зміцнює довіру до підприємства й забезпечує підготовленість до аудиторських перевірок або залучення фінансування.

Отже, аналіз фінансового стану Ятрані — це не лише формальна вимога, а стратегічно важливий процес, що дозволяє приймати виважені, обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення.

Варто розпочати аналіз фінансового стану з динаміки показників чистого доходу та собівартості продукції (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1 - Аналіз економічних показників за 2021-2023 роки

Найменування показника	Роки			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2023/2021	
	2021	2022	2023	Абсол., ±	відносне, %	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1 515 579	1 544 757	1 866 639	321 882	20,8	351 060	23,16
2. Собівартість реалізованої продукції	1 163 913	1 209 597	1 509 134	299 537	24,7	345 221	29,66
3. Адміністративні витрати	33 949	31 124	36 842	5 718	18,3	2 893	8,52
4. Витрати на збут	278 450	248 547	284 379	35 832	14,4	5 929	2,12
5. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	1 476 312	1 489 268	1 830 355	341 087	22,9	354 043	23,98
6. Прибуток від реалізації продукції	39 267	55 489	36 284	-19 205	-35,6	-2 983	-7,59
7. Чистий прибуток	-	47 053	12 023	-35 030	-74,45	-	
8. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації продукції	-	96,41	98,06	1,65	1,71	-	

Джерело: складено автором на базі фінансової звітності

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції - сума коштів, отриманих підприємством від продажу продукції (товарів, робіт, послуг) після вирахування ПДВ, акцизів, знижок, повернень і подібних вирахувань.

Це основне джерело надходжень, що визначає масштаб діяльності. У 2021 році чистий дохід підприємства становив 1 515 579 тис. грн. У 2022 році він практично не змінився, а от у 2023 році зріс на 321 882 тис. грн (або +20,8% у порівнянні з 2022 роком). У порівнянні з 2021 роком дохід виріс на 351 060 тис. грн (+23,16%). Норматив: зростання виручки щонайменше на 10% щороку вважається позитивним сигналом. Відхилення від нормативу: у 2023 зростання доходу перевищило норматив удвічі. Можлива причина: активізація збутової політики, розширення ринку або підвищення цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції - вартість усіх витрат, пов'язаних із виготовленням і реалізацією продукції, включаючи сировину, зарплату, амортизацію, енерговитрати тощо. Визначає реальну ціну продукту для підприємства. У 2021 році собівартість становила 1 163 913 тис. грн, у 2023 році вона зросла на 299 537 тис. грн (або +24,7% до 2022 року) і на 345 221 тис. грн (+29,66%) до 2021 року. Норматив: оптимальним є темп зростання собівартості нижчий за темп зростання виручки. Відхилення від нормативу: темп зростання собівартості вищий за виручку ( $24,7\% > 20,8\%$ ), що є негативною динамікою. Можлива причина: подорожчання сировини, зростання енергетичних або логістичних витрат.

Адміністративні витрати - витрати на загальне управління підприємством — зарплати керівників, офісні витрати, зв'язок, бухгалтерські, юридичні послуги тощо. Не пов'язані напряму з виробництвом або збутом. У 2021 році адміністративні витрати становили 33 949 тис. грн. У 2023 році вони зросли на 5 718 тис. грн (або +18,3% до 2022 року) і на 2 893 тис. грн (+8,52%) до 2021 року. Норматив: стабільне або незначне зростання (до 10% на рік). Відхилення від нормативу: у 2023 — перевищено, що потребує аналізу ефективності витрат. Можлива причина: збільшення фонду оплати праці керівного складу або підвищення цін на адміністративні послуги.

Витрати на збут - витрати, необхідні для реалізації продукції: транспортування, реклама, пакування, зарплати менеджерів із продажу, оренда торговельних площ тощо. У 2021 році витрати на збут становили 278 450 тис. грн. У 2023 вони зросли на 35 832 тис. грн (+14,4% до 2022 року) і на 5 929 тис. грн (+2,12%) до 2021 року. Норматив: зростання витрат на збут до 10% на рік, якщо не йдеться про масштабну експансію. Відхилення від нормативу: у 2023 — вище за допустиме, хоч і в межах контрольованого приросту. Можлива причина: активні маркетингові кампанії, розширення каналів дистрибуції, вихід на нові ринки.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції - Сукупність усіх витрат підприємства на виробничу діяльність і реалізацію продукції — включає собівартість, адміністративні та збутові витрати. Це «повна ціна» продукції для бізнесу. У 2021 році — 1 476 312 тис. грн, у 2023 році зросли на 341 087 тис. грн (+22,9% до 2022 року) і на 354 043 тис. грн (+23,98% до 2021 року). Норматив: зростання витрат у межах темпу виручки ( $\approx 20\%$ ). Відхилення від нормативу: фактично на рівні виручки, але з тенденцією до перегону доходу, що вимагає уваги. Можлива причина: накопичення супутніх витрат (логістика, енерговитрати, амортизація), неефективність виробничих процесів.

Прибуток від реалізації продукції - фінансовий результат, що обчислюється як різниця між чистим доходом і повними витратами. Показує, наскільки ефективно підприємство реалізує продукцію без урахування інших доходів чи витрат. У 2021 році прибуток становив 39 267 тис. грн, а у 2023 — 36 284 тис. грн, що на -19 205 тис. грн менше, ніж у 2022 році (тобто -35,6% падіння). Норматив: збереження або щорічне зростання прибутку не менше ніж на 5–10%. Відхилення від нормативу: від'ємне відхилення, суттєве зменшення прибутку. Можлива причина: зростання витрат перевищило темпи зростання доходів, зниження маржі, підвищення собівартості.

Чистий прибуток - остаточний фінансовий результат діяльності підприємства після сплати всіх податків та врахування інших доходів і

витрат. Це показник фінансового здоров'я та джерело дивідендів, інвестицій і розвитку. У 2021 році не зафіксовано, у 2022 році — 47 053 тис. грн, у 2023 — 12 023 тис. грн, тобто зменшення на -35 030 тис. грн (-74,45%). Норматив: збереження чистого прибутку в позитивній динаміці. Відхилення від нормативу: різке зниження чистого прибутку — сигнал про зниження ефективності діяльності. Можлива причина: фінансові втрати, податкове навантаження, неефективна структура витрат.

Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації продукції - показує, скільки копійок витрачає підприємство для отримання 1 грн доходу. Обчислюється як повні витрати поділені на чисту виручку. Чим нижчий показник — тим вища рентабельність. У 2021 — 96,41 коп./грн, у 2023 — 98,06 коп./грн, зростання на 1,65 коп. або +1,71%. Норматив:  $\leq 95$  коп./грн — оптимальний рівень витрат. Відхилення від нормативу: у 2023 році перевищення нормативу. Можлива причина: зниження рентабельності через неефективне управління витратами, зростання собівартості.

Графічно динаміку показників в 2021,2022,2023 подамо на діаграмі (рисунок 2.2.).

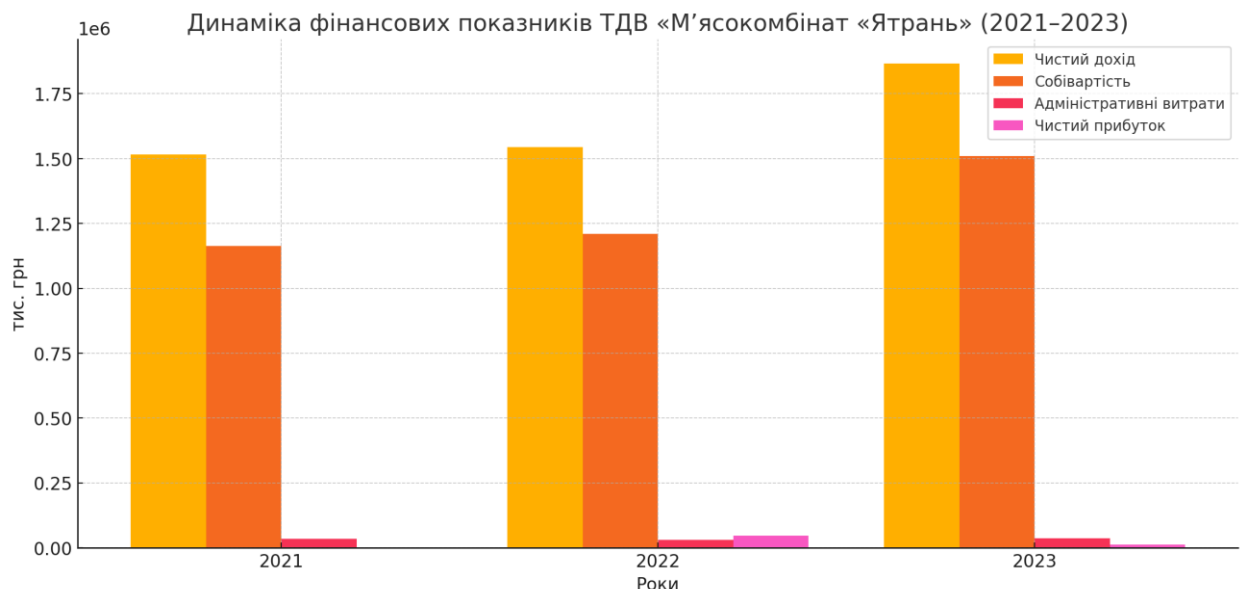


Рисунок 2.2 – Динаміка показників чистого доходу та прибутку

Джерело: складено автором на базі даних таблиці 2.1.

Стовпчикова діаграма відображає динаміку основних фінансових показників ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» за 2021–2023 роки: чистий дохід показує стабільне зростання, собівартість зростає паралельно з доходами, але трохи випереджає їх темпи, адміністративні витрати залишаються порівняно стабільними, із помірним зростанням, чистий прибуток у 2023 році значно скоротився порівняно з 2022 роком.

То ж діаграма підтвердила загальну тенденцію: попри зростання доходів, витратна частина зростає швидше, що негативно впливає на фінансовий результат.

Варто проаналізувати зміни активів підприємства (таблиця 2.2).

Необоротні активи — це активи підприємства, які використовуються в його діяльності протягом тривалого часу (понад один рік) та не призначені для перепродажу. Вони поступово передають свою вартість на витрати виробництва через амортизацію або знос. Ці активи забезпечують основу для виробничої та комерційної діяльності, підтримуючи стабільність та технічну базу підприємства. Вони не створюють грошові потоки безпосередньо, але є ключовими для генерування доходу в довгостроковій перспективі.

У 2021 році необоротні активи становили 229 947 тис. грн. У 2022 році вони зросли на 70 613 тис. грн, а в 2023 — ще на 164 717 тис. грн, що становить +54,8% до 2022 та +102,34% до 2021 року. Норматив: стабільне зростання на рівні 10–15% річних є ознакою оновлення та розвитку. Відхилення від нормативу: суттєве перевищення, що свідчить про масштабні капітальні інвестиції. Можлива причина: закупівля нового обладнання, розширення виробництва, активне оновлення основних засобів.

Оборотні активи підприємства — це частина активів, які використовуються у виробничому циклі або обертаються протягом одного року (або одного операційного циклу) та здатні швидко перетворюватися на грошові кошти. Їх основна функція — забезпечити безперервність поточної діяльності: виробництва, постачання, реалізації та обслуговування.

Таблиця 2.2 - Аналіз структури та динаміки активів підприємства

№ з/п	Показник	Абсолютне значення (тис. грн..)			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2021	2022	2023	2023/2022	2023/2021	2023/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Необоротні активи, усього	229,947	300,560	465,277	164,717	235,330	102,34	54,8
1.1	в тому числі нематеріальні активи (залишкова вартість)	-	-	-	-	-	-	-
1.2	основні засоби (залишкова вартість)	211,790	283,524	449,483	165,959	237,693	112,23	58,53
1.2.1	первісна вартість	596,135	952,734	1 473,126	520,392	876,991	147,11	54,62
1.2.2	знос	384,345	669,210	1 023,643	354,433	639,298	166,33	52,96
1.3	Незавершене будівництво	-	-	-	-	-	-	-
1.4	Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-
2	Оборотні активи	265,680	285,414	321,396	35,982	55,716	20,97	12,6
2.1	в т. ч. запаси	-	-	-	-	-	-	-
2.1.1	в т. ч. виробничі запаси	64,838	80,583	84,980	4,307	20,052	31	5,45
2.1.2	незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-
2.1.3	готова продукція	14,048	13,407	11,367	-2,040	-2,681	-19,08	-15,21
2.1.4	товари	19,066	20,140	19,856	-0,284	-0,790	-4,14	-1,41
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	134,457	115,494	118,444	2,950	16,013	-11,9	2,55
2.3	Гроші та їх еквіваленти	20,849	43,264	69 994	26,730	49 145	235,71	61,78
2.4	Інші оборотні активи	78	1473	231	-1242	153	196,15	-84,31
3	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором на базі фінансової звітності

У 2021 — 265 680 тис. грн, у 2023 — 321 396 тис. грн, що на 55 716 тис. грн більше (+20,97% до 2021 року). Приріст за 2023/2022 склав 35 982 тис. грн або +12,6%. Норматив: приріст у межах 10–15% — позитивний. Відхилення: у межах норми. Можлива причина: зростання обороту підприємства, потреба в більших запасах та оборотних коштах.



Рисунок 2.3 – Динаміка активів підприємства

Джерело: складено автором на базі даних таблиці 2.2.

Ось дві стовпчикові діаграми, що ілюструють динаміку активів ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»:

Динаміка необоротних активів:

– відображає суттєве зростання основних засобів і зносу, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази підприємства;

– у 2023 році необоротні активи перевищили пів мільйона гривень, що вдвічі більше, ніж у 2021.

Динаміка оборотних активів: виробничі запаси зростають помірно; дебіторська заборгованість знижується, а грошові кошти демонструють різке зростання, що є ознакою зростання ліквідності. Загальний обсяг оборотних активів у 2023 на  $\approx 21\%$  більший, ніж у 2021.

### **2.3. Огляд стану системи управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»**

Огляд стану системи управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» дозволяє зробити наступні висновки.

Система управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» має класичну ієрархічну структуру з елементами функціонального поділу обов'язків. Організація будується за принципом централізації — ключові рішення приймаються на рівні генерального директора та його найближчого управлінського оточення. Існує чіткий вертикальний розподіл відповідальності між службами та відділами, що сприяє організованості, але дещо обмежує ініціативність нижчої ланки управління.

На чолі структури — генеральний директор, якому безпосередньо підпорядковуються головні управлінські служби: фінансова, виробнича, комерційна, служба якості, головний інженер та відділ кадрів. Така система дозволяє контролювати ключові напрямки діяльності. Зв'язки між підрозділами вертикальні, звітність відбувається по лінії підпорядкування. Функціональний розподіл завдань є достатньо чітким, конфлікти повноважень або дублювання рішень не зафіксовано.

Функції планування реалізуються у формі річних і квартальних виробничих планів, затверджуваних керівництвом. Організаційна функція виявляється у формалізації ролей і посадових інструкцій. Контроль здійснюється як через регулярну звітність (фінансову, виробничу), так і через оперативні наради. Регуляторна функція підтримується внутрішніми положеннями та наказами, мотиваційна — через систему премій і доплат за результатами виробництва.

Ключові рішення приймаються на основі аналітичної інформації, зібраної з підрозділів, і розглядаються на стратегічних нарадах керівництва. Нижча та середня управлінська ланка мають обмежені повноваження щодо прийняття рішень, особливо щодо бюджетування або змін у виробничих

процесах. Такий підхід дозволяє уникнути хаосу, однак стримує динаміку внутрішніх ініціатив.

Керівний склад має значний досвід роботи на підприємстві, що забезпечує стабільність та глибоке розуміння внутрішніх процесів. Водночас спостерігається потреба в оновленні управлінських підходів та діджитал-компетентностях. Відсутність молодих управлінців може бути обмеженням у питанні впровадження інновацій.

ІТ-рішення використовуються вибірково. Бухгалтерія та складські операції автоматизовані, але загальна ERP-система відсутня. Рішення про закупівлі, логістику та аналітику приймаються вручну або в Excel, що знижує оперативність. CRM-системи для клієнтів не впроваджено, аналітика ринкових тенденцій проводиться епізодично.

До сильних сторін можна віднести структурованість, чіткий контроль, високий рівень виконавчої дисципліни, наявність досвідчених фахівців у керівній ланці. Система стабільна, ризики хаотичного управління мінімізовані. Є потенціал до розвитку за умови цифровізації та децентралізації окремих рішень.

Головні проблеми — низький рівень автоматизації, перевантаження керівників верхньої ланки через надмірну централізацію, слабка горизонтальна взаємодія між службами. Існує потреба у впровадженні сучасних методів управління персоналом і KPI-систем.

Загалом варто візуалізувати та створити схематично SWOT – аналіз підприємства. На рисунку 2.4. SWOT-аналізу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань», який відображає сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози, з урахуванням проведеного раніше огляду управлінської системи.

Система управління підприємством демонструє організованість і стабільність, однак потребує адаптації до сучасних умов ринку. Необхідне посилення стратегічного планування, впровадження ІТ-рішень, розвиток

управлінських компетенцій і перехід від вертикальної до більш гнучкої, горизонтально орієнтованої моделі.

## S – Сильні сторони (Strengths)

Високий рівень організованості управлінської структури.
Стабільна ієрархічна модель із чітким розподілом відповідальності.
Досвідчений управлінський склад, добре обізнаний з виробничими процесами.
Налагоджена система контролю фінансової та виробничої звітності.
Висока якість продукції та сформований позитивний бренд на регіональному рівні.
Власна сировинна база або налагоджені канали постачання.

## W – Слабкі сторони (Weaknesses)

Недостатній рівень цифровізації (відсутність повноцінної ERP/CRM-системи).
Надмірна централізація управлінських рішень – обмеження ініціатив на нижчих рівнях.
Низька гнучкість у зміні ринкової стратегії.
Слабка горизонтальна комунікація між функціональними підрозділами.
Обмежене впровадження інновацій, зокрема у сфері маркетингу та IT.
Застарілі підходи до кадрової політики (відсутність HR-брендування, систем мотивації нової генерації).

## O – Можливості (Opportunities)

Інтеграція сучасних IT-рішень для автоматизації управління, продажів, логістики.
Розширення на нові ринки збуту, зокрема експорт у країни ЄС.
Впровадження еко- та біо-продуктів як відповідь на ринкові тренди.
Залучення інвестицій через участь у державних і міжнародних програмах підтримки аграрного бізнесу.
Створення стратегічних горизонтальних партнерств із торговельними мережами, фермерськими господарствами.

## T – Загрози (Threats)

Висока конкуренція на внутрішньому ринку м'ясопереробної продукції.
Зростання цін на енергоресурси та сировину, що впливає на собівартість.
Посилення вимог до якості та сертифікації продукції для експорту.
Нестабільність валютного курсу, що ускладнює планування.
Ризики втрати молодих кадрів через конкуренцію з боку інноваційних компаній.
Поточні загрози воєнного характеру та логістичні обмеження в Україні.

Рисунок 2.4 – SWOT-аналізу ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»  
Джерело: узагальнено автором

Це дозволить «Ятрані» не лише зберігати позиції, а й розвиватися в умовах посиленої конкуренції та ринкових змін.

## РОЗДІЛ 3

### ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **3.1. Впровадження цифрової системи управління ресурсами**

Впровадження цифрової системи управління ресурсами (ERP) на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є стратегічним кроком до підвищення ефективності управлінських і виробничих процесів у сучасних умовах. ERP (Enterprise Resource Planning) — це інтегрована цифрова система, яка забезпечує централізоване управління усіма основними бізнес-процесами підприємства: закупівлями, виробництвом, логістикою, фінансами, управлінням персоналом, аналітикою тощо. Усі дані зберігаються в єдиній базі, що гарантує цілісність, доступність та оперативність управлінських рішень.

Переваги впровадження ERP для «Ятрань»:

1. Автоматизація ключових процесів. ERP дозволяє автоматизувати облік сировини, ведення складського обліку, контроль за постачаннями й продажами, а також формування виробничих планів у реальному часі. Це зменшує ризики помилок, дублювання даних і затримок у виробничому ланцюгу.

2. Оптимізація закупівель та логістики. Система аналізує потреби у сировині, попит на продукцію й залишки на складах, дозволяючи формувати точні плани закупівель і уникати як дефіциту, так і надлишків. Це критично для м'ясопереробного підприємства з коротким терміном придатності продукції.

3. Підвищення прозорості витрат і доходів. Завдяки інтеграції фінансового обліку, ERP дає можливість швидко отримувати звіти про рентабельність окремих ліній продукції, виявляти нерентабельні напрямки й оперативно реагувати на фінансові відхилення.

4. Управління персоналом. Можна впровадити модулі HRM (Human Resource Management) для ведення штатного розпису, обліку робочого часу, формування графіків змін, KPI-показників тощо. Це полегшує управління трудовими ресурсами на виробництві.

5. Аналітика та звітність. ERP забезпечує доступ до аналітичних дашбордів і звітів в реальному часі, що дозволяє керівництву приймати зважені рішення на основі достовірної інформації.

Етапи впровадження ERP подано на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження ERP на ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань»  
Джерело: узагальнено автором

Очікувані результати впровадження для «Ятрань»:

- зниження витрат на логістику та закупівлі до 10–15%;
- скорочення часу обробки замовлень і обліку;
- підвищення точності прогнозів і планів;
- зростання продуктивності праці;
- зменшення втрат і списань за рахунок кращого контролю.

Загалом впровадження цифрової системи управління ресурсами на ТДВ «М’ясокомбінат «Ятрань» можемо представити в аналітичній таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - До/Після впровадження ERP-системи для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Показник / Функція	До впровадження ERP	Після впровадження ERP
<b>Облік ресурсів (сировина, матеріали, обладнання)</b>	Ведеться вручну або в Excel, можливі дублювання, неузгодженість даних	Централізований облік у режимі реального часу, зменшення втрат і помилок
<b>Планування виробництва</b>	Базується на прогнозах і досвіді, нестача інтегрованих даних	Автоматизоване планування на основі замовлень, запасів, виробничих потужностей
<b>Фінансовий контроль</b>	Відставання у формуванні звітів, обмежена аналітика	Актуальні фінансові звіти в кілька кліків, прозора аналітика витрат
<b>Управління запасами</b>	Надлишкові або дефіцитні запаси, неефективне складське планування	Оптимізовані рівні запасів, автоматичні оповіщення про поповнення
<b>Взаємодія між відділами</b>	Комунікації відбуваються через листи, усно або в месенджерах	Вся інформація в єдиній системі, доступна уповноваженим працівникам
<b>Прийняття управлінських рішень</b>	Суб'єктивність, обмежена достовірність даних	Рішення базуються на аналітиці, єдина база даних
<b>Контроль за виконанням КРІ</b>	Часто виконується «заднім числом», немає зручної системи моніторингу	Онлайн-моніторинг виконання КРІ по підрозділах і напрямках
<b>Затрати часу на щоденну рутину</b>	Високі: дублювання операцій, пошук інформації, ручні звіти	Значна економія часу завдяки автоматизації та доступу до даних
<b>Підготовка до перевірок / аудитів</b>	Стресові ситуації, ручне збирання документів	Вся документація формалізована і збережена в системі, легкий доступ
<b>Швидкість реакції на ринок (замовлення, зміни)</b>	Повільна через затримки в зборі даних	Миттєва аналітика дає змогу швидко реагувати на зміни попиту

*Джерело: узагальнено автором на базі консультацій під час переддипломної практики*

Пропонуючи впровадження ERP-системи, варто ознайомитись з ризиками її впровадження. Це буде свідчити про зважений підхід до трансформації підприємства та дасть змогу заздалегідь розробити стратегії мінімізації негативних наслідків.

До ключових ризиків, які варто врахувати в контексті ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» відносимо ризики, перераховані на рисунку 3.2.

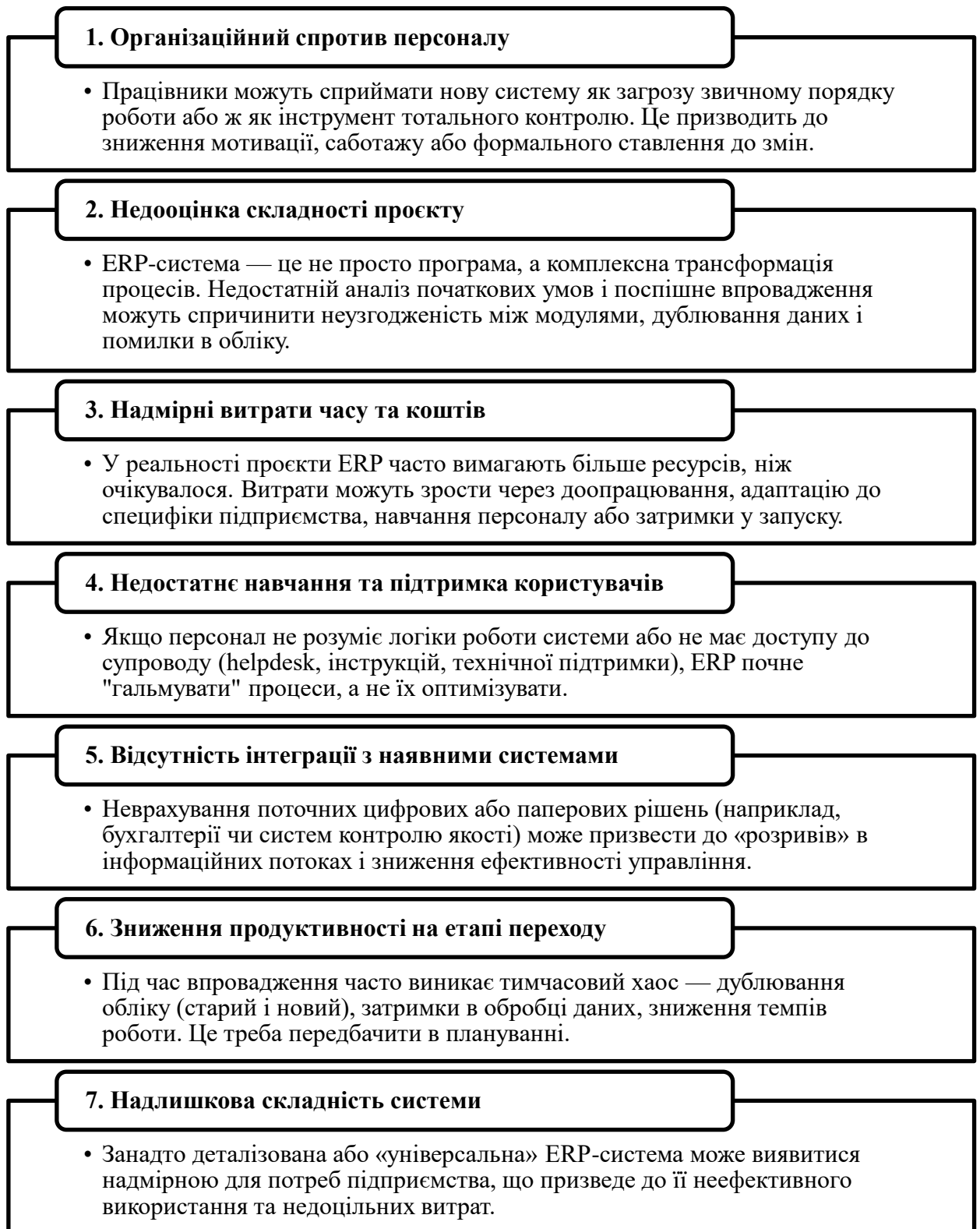


Рисунок 3.2 – Потенційні ризики впровадження ERP для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Джерело: узагальнено автором

Мінімізація ризиків можлива шляхом:

- проведення ретельного аудиту бізнес-процесів перед стартом;
- обрання ERP-системи, адаптованої до харчової промисловості;
- впровадження поетапно — починати з одного напрямку (наприклад, склад або фінанси);
- забезпечення навчання персоналу та внутрішніх амбасадорів змін;
- планування період дублювання старої і нової системи;
- залучення зовнішніх консультантів з досвідом впровадження в м'ясопереробній галузі.

Загалом систематизування ризиків, їх причини, наслідки та способи мінімізації зведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - До/Після впровадження ERP-системи для ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

<b>Ризик</b>	<b>Причина</b>	<b>Наслідок</b>
Опір персоналу	Страх змін, небажання вчитися новому, нестача цифрових навичок	Затримка впровадження, саботаж, низьке використання системи
Перевищення бюджету	Недооцінка витрат на налаштування, навчання, техпідтримку	Фінансові втрати, відтермінування проекту
Неповна інтеграція із поточними процесами	Неповна або застаріла документація бізнес-процесів	Паралельна робота в старій і новій системах, хаос у даних
Технічні збої або нестабільність роботи системи	Низька якість інфраструктури або помилки в налаштуванні	Простої в роботі підприємства, втрати даних
Втрата або порушення цілісності даних	Некоректна міграція з попередніх систем	Помилки у звітності, ухвалення хибних рішень
Недостатня підтримка від розробника/вендора	Вибір слабкого постачальника або неповний контракт	Затримки у вирішенні проблем, тривалі збої
Юридичні та регуляторні невідповідності	ERP не відповідає галузевим чи державним вимогам	Штрафи, необхідність доопрацювання

*Джерело: узагальнено автором на базі консультацій під час переддипломної практики*

### **3.2. Удосконалення кадрової політики та системи мотивації персоналу**

Удосконалення кадрової політики та системи мотивації персоналу на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності управління, зниження плинності кадрів та зміцнення корпоративної культури.

Оновлення кадрової політики (рисунок 3.2). Удосконалення починається з перегляду підходів до підбору, адаптації та розвитку персоналу. Підприємству слід запровадити чіткі профілі посад, що враховують не лише професійні компетенції, а й особистісні характеристики, необхідні для роботи в динамічному виробничому середовищі. Система адаптації має бути стандартизованою, з наставництвом, введенням у корпоративні цінності та оцінкою ефективності новачків у перші 3 місяці.

Також важливо розширити можливості для професійного зростання через внутрішнє навчання, участь у галузевих заходах, програму обміну досвідом та регулярні оцінки персоналу (performance review) із зворотним зв'язком і планами розвитку.

Мотивація: матеріальна та нематеріальна. Поточна система мотивації потребує трансформації у двох напрямках: матеріальна стимуляція (гнучка система бонусів) та нематеріальна (визнання, залучення до прийняття рішень, кар'єрне зростання).

У матеріальній частині варто:

- запровадити КРІ-систему з бонусами за досягнення індивідуальних і командних результатів;
- переглянути систему доплат за понаднормову роботу, участь у навчанні чи вдосконаленні процесів;
- впровадити індивідуальні премії за ініціативність, зменшення відходів, економію ресурсів тощо.

Нематеріальна мотивація повинна охоплювати:

- систему визнання (наприклад, «співробітник місяця», корпоративні подяки, публічне вшанування досягнень);
- створення внутрішніх каналів комунікації (новини, ідеї працівників, відкриті обговорення змін);
- підтримку балансу «робота-життя» через розклад, що враховує особисті потреби, можливості віддаленої чи гнучкої роботи для адміністративного персоналу.

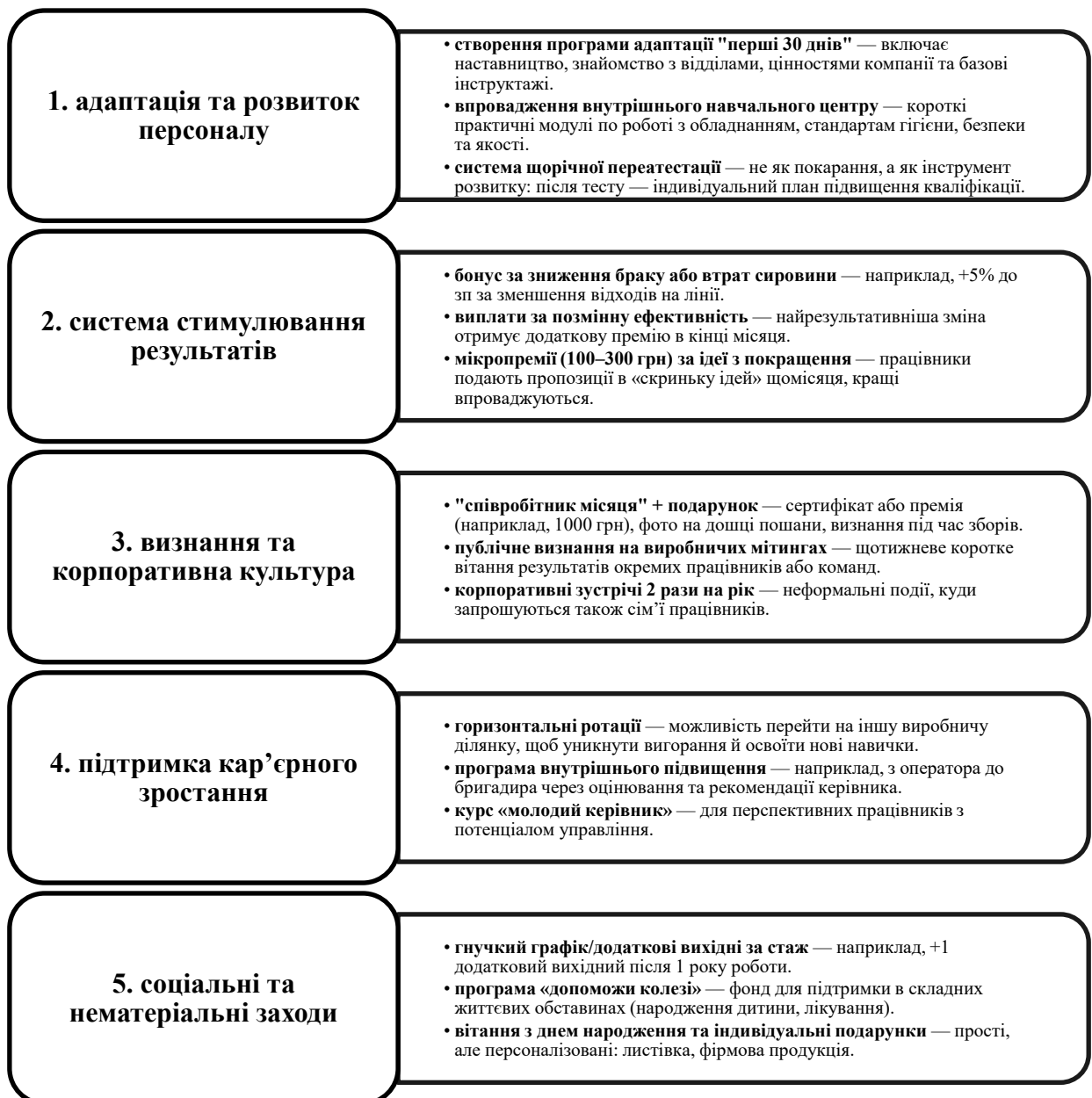


Рисунок 3.2 – Напрями оновлення кадрової політики  
ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»

Джерело: узагальнено автором

Покращення кадрової політики та системи мотивації на ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» передбачає поетапне впровадження змін, що охоплюють аналіз чинної ситуації, створення систем визнання та стимулювання, розвиток персоналу та соціальної підтримки. Запровадження системи потребує покрокової реалізації впродовж мінімум 6 місяців.

На першому етапі (перший місяць запровадження системи) ключовим завданням є вивчення настроїв працівників, аналіз наявної кадрової політики та оплати праці. Для цього проводиться анонімне опитування, формується робоча група з представників HR і керівного складу, а також здійснюється аудит процесів адаптації, преміювання та розвитку персоналу.

У наступний період ( 2 місяць) починається впровадження конкретних інструментів, зокрема програми адаптації для нових співробітників із залученням наставників та запуску ініціативи «Співробітник місяця». Такі кроки спрямовані на формування атмосфери довіри, визнання та активного включення працівників у життя підприємства. Паралельно вводиться механізм збору ідей працівників через «скриньку ідей», що відкриває канал для зворотного зв'язку та демонструє відкритість керівництва до ініціатив знизу.

У третьому місяці акцент робиться на розвиток кваліфікації персоналу та мобільності в межах підприємства. Створюється навчальний план для працівників ключових виробничих посад, запускаються перші внутрішні тренінги, а також формується система ротації, що дозволяє змінювати ділянки праці та набувати нових компетенцій. Це створює передумови для зниження монотонності праці та зростання лояльності.

Далі (4 місяць) підприємство переходить до створення справедливої системи результативного стимулювання. Запроваджуються показники ефективності роботи змін або команд, на основі яких виплачуються мікробонуси. Результати оприлюднюються, що стимулює доброзичливу конкуренцію, формує командний дух та мотивує колектив на досягнення спільних результатів.

П'ятий етап (5 місяць впровадження системи) передбачає розвиток кадрового резерву та кар'єрного планування. Оголошується набір на програму «Молодий керівник», розпочинається оцінка потенціалу працівників, а також визначаються прозорі умови для кар'єрного зростання. Це дозволяє зберегти цінні кадри та формувати внутрішню стабільність колективу.

Завершується цикл заходів (6 місяць) впровадженням соціальних ініціатив. Зокрема, створюється фонд допомоги колегам у складних життєвих ситуаціях, впроваджується практика привітань працівників із днем народження та святами. Одночасно проводиться повторне опитування персоналу для оцінки ефективності нововведень, за результатами якого коригуються політики. Усі зміни спрямовані на зміцнення мотиваційного клімату підприємства та підвищення залученості персоналу.

Удосконалення кадрової політики й мотивації призведе до зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності роботою, залученості та лояльності персоналу. Це вплине на зростання продуктивності, кращу командну взаємодію та загальну стабільність колективу, що критично важливо для підприємства м'ясопереробної промисловості, де значна частина операцій вимагає злагоженості, точності та постійної присутності кваліфікованого персоналу.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота виконана на тему: Покращення системи управління підприємства в сучасних умовах на базі товариства з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ятрань», м. Кропивницький.

Метою роботи було розробити практичні рекомендації з удосконалення системи управління підприємства відповідно до сучасних викликів економічного середовища. Основними завданнями виступали: аналіз чинної структури управління та фінансово-господарської діяльності підприємства; визначення ключових проблем у менеджменті; формування пропозицій щодо цифровізації, мотивації персоналу та стратегічного управління.

У першому розділі дослідження було ґрунтовно розкрито сутність системи управління підприємством, її значення та структуру. Система управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують досягнення цілей організації через управління ресурсами, персоналом, інформацією та фінансами. Визначено ключові функції управління — планування, організацію, мотивацію, контроль і регулювання — та взаємозв'язки між ними. Кожна з функцій формує логічну послідовність управлінських дій, які доповнюють одна одну й визначають ефективність загальної діяльності підприємства. Розглянуто основні класифікації систем управління, зокрема за рівнем централізації, гнучкістю, типом координації тощо, що дозволяє адаптувати модель управління до потреб конкретного підприємства.

Особливу увагу було приділено сучасним підходам до побудови ефективної системи управління. В роботі було обґрунтовано переваги децентралізованих моделей управління, здатних швидше реагувати на зовнішні виклики та сприяти підвищенню гнучкості. Важливою складовою сучасного управління визначено цифровізацію управлінських процесів, яка значно підвищує прозорість, доступність інформації, швидкість прийняття рішень та ефективність контролю. Акцент зроблено на важливості

стратегічного підходу, що передбачає не лише оперативне реагування, а й прогнозування змін, формування довгострокових цілей та шляхів їх досягнення. В контексті підвищеної конкуренції та нестабільного ринкового середовища було показано, що системне мислення та використання інструментів управлінського аналізу є критично важливими.

Визначено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління підприємством. Зовнішні фактори — політичні, економічні, соціальні, технологічні — вимагають постійного моніторингу та адаптації стратегії підприємства. Внутрішні чинники — кадровий потенціал, структура, організаційна культура, рівень цифрової зрілості — мають не менше значення, адже саме від них залежить, наскільки ефективно підприємство реагує на зовнішні впливи. В підсумку, перший розділ заклав міцне теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу системи управління на конкретному підприємстві та формування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в сучасних умовах.

У другому розділі дослідження детально охарактеризовано підприємство ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» як один із провідних представників м'ясопереробної галузі України. Надано загальну характеристику підприємства, описано його історію, напрями діяльності, типи продукції, які воно виробляє, а також ключові етапи виробничого процесу. Проаналізовано місце підприємства на ринку, надано оцінку його конкурентоспроможності, а також вивчено структуру управління. Особливу увагу приділено аналізу організаційної структури, що є функціональною, з чітко розподіленими обов'язками між адміністративним, виробничим, фінансовим та кадровим блоками. Такий тип структури дозволяє ефективно координувати діяльність різних підрозділів, проте в умовах динамічного зовнішнього середовища вона потребує модернізації.

Важливим аналітичним блоком розділу стало дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства за останні три роки. Було проаналізовано динаміку основних показників: чистого доходу, собівартості

продукції, адміністративних витрат, фінансових результатів та активів. Виявлено позитивні тенденції в рості чистого доходу та зниженні адміністративних витрат, що свідчить про певну ефективність управлінських заходів. Проте зростання собівартості, що перевищує темпи зростання доходів, свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та оптимізацію виробничих процесів. Додатково проведено аналіз необоротних та оборотних активів, що дозволило оцінити ліквідність і структуру активів підприємства. Уся ця інформація стала основою для виявлення сильних і слабких сторін у функціонуванні менеджменту.

SWOT-аналіз, проведений у другому розділі, дозволив інтегрувати результати всебічного аналізу підприємства та сформулювати стратегічні орієнтири для майбутнього розвитку. Серед сильних сторін виділено стабільну клієнтську базу, сучасне виробниче обладнання, впізнаваний бренд. До слабких сторін віднесено низький рівень цифровізації, недостатню мотивацію персоналу та обмежену гнучкість управлінських рішень. Загрози пов'язані зі зростанням конкуренції, регуляторними обмеженнями та нестабільністю на ринку сировини. Водночас, можливості розвитку відкриваються в напрямках цифрової трансформації, диверсифікації продукції, розвитку HR-політики. Висновки розділу підтверджують необхідність цілеспрямованого покращення системи управління як запоруки стабільності та зростання підприємства.

У третьому розділі розглянуто практичні шляхи вдосконалення системи управління ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань» з урахуванням реальних умов діяльності підприємства та сучасних тенденцій у сфері менеджменту. Проведено обґрунтування доцільності впровадження ERP-системи — єдиної цифрової платформи для управління всіма ресурсами підприємства. Запропоновано конкретну архітектуру ERP, її функціональні модулі, а також схему «до / після» для наочного порівняння ефективності. Визначено, що автоматизація процесів дозволить не лише зменшити кількість помилок, а й суттєво підвищити швидкість обробки інформації, прозорість управлінських

рішень, гнучкість планування та інтеграцію відділів у єдину інформаційну систему. Це відповідає потребам підприємства в умовах зростання конкуренції, зниження маржі та необхідності гнучко адаптуватися до ринкових змін.

Другим напрямом удосконалення визначено реформування кадрової політики та системи мотивації персоналу. Підприємству запропоновано послідовний план покращення HR-напряму: від аналізу поточних умов і залучення працівників до змін, до створення систем внутрішнього наставництва, ротації, кар'єрного розвитку й програм емоційного залучення. Особлива увага приділена побудові системи нематеріального стимулювання, яка включає визнання результатів, прозору оцінку ефективності, внутрішню комунікацію та підтримку командного духу. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, зростанню залученості, формуванню позитивного мікроклімату. Важливо, що пропоновані заходи є адаптивними, не потребують значних фінансових витрат, проте можуть забезпечити суттєвий приріст у продуктивності та корпоративній згуртованості.

Запропоновані в роботі зміни можуть стати основою для системного вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Особливо цінним є впровадження ERP-системи, що дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, прозорість фінансів та адаптивність до ринку. Удосконалення кадрової політики сприятиме зниженню плинності кадрів і зростанню продуктивності. Розвиток горизонтальних зв'язків між підрозділами забезпечить синергію в прийнятті рішень та інноваційний потенціал.

Підприємство може використати запропонований комплекс заходів як дорожню карту для трансформації своєї системи управління. Крім того, фінансовий аналіз дає змогу оцінити динаміку ключових показників, а описані стратегії розвитку забезпечують орієнтири для довгострокового зростання ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах сучасної економіки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко Н. М. Сучасні підходи до управління підприємствами в умовах цифрової економіки // Бізнес-інформ. – 2021. – №3. – С. 112–118.
2. Васильєва Н. В. Система управління підприємством: концептуальні основи та сучасні виклики // Економіка та держава. – 2022. – №5. – С. 45–50.
3. Вертегел С. Я. PR-технології : сучасна специфіка комунікацій. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 257–262.
4. Губська Т. М., Ставицький А. І. ERP-системи в управлінні ресурсами підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – №73. – С. 141–147.
5. Дороніна М. С. Управління підприємством: теоретико-методологічні основи та сучасна практика : монографія. – Київ : ЦУЛ, 2023. – 298 с.
6. Жиглей І. В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах // Економіка і організація управління. – 2020. – №4. – С. 84–90.
7. Забудько О. В. Управлінські рішення в системі стратегічного розвитку підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2022. – №18. – С. 26–30.
8. Ключові результати дослідження стану та потреб українського бізнесу. URL: <https://cid.center/key-results-of-the-study-of-the-state-and-needs-of-ukrainian-business/>.
9. Козак Ю. Г., Мних Є. В. Менеджмент: сучасні концепції та моделі : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 384 с.
10. Кравчук Г. А. Інновації в організаційній структурі підприємства: виклики сьогодення // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2023. – Вип. 2(52). – С. 57–62.
11. Куліш Н. О. Еволюція функцій управління в контексті цифрових трансформацій // Економічний простір. – 2021. – №171. – С. 23–30.

12. Лагутін В. І., Степанова Л. А. Аналіз внутрішнього середовища як чинник підвищення ефективності управління // Економіка. Фінанси. Право. – 2022. – №9. – С. 14–17.

13. Мазур І. І., Шапіро В. Д., Олійник О. Ю. Управління проектами та програмами: сучасний інструментарій : монографія. – Київ : Поліграфіст, 2020. – 376 с.

14. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с.

15. Мірошниченко І. Є. Система мотивації персоналу: проблеми та шляхи вдосконалення // Економічний часопис. – 2023. – №2. – С. 51–55.

16. Новак І. С. Сучасні тенденції трансформації управлінських структур в агропромисловому комплексі // Вісник аграрної науки. – 2022. – №10. – С. 84–89.

17. Олійник О. В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. – Львів : Новий Світ – 2000, 2020. – 252 с.

18. Орлик О. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування на підприємстві // Наукові записки НУОА. – 2023. – №4. – С. 33–37.

19. Погрібна І. М. Цифрова трансформація підприємства як фактор його сталого розвитку // Економіка та держава. – 2021. – №10. – С. 61–64.

20. Рябоволик, Т. Ф. Розвиток малих та середніх підприємств на регіональному рівні як ключовий чинник підвищення зайнятості населення регіону / Т. Ф. Рябоволик, А. О. Доренська // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр., Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Вип. 10(43). С. 156-159.

21. Савченко Т. О., Бондаренко О. В. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації // Бізнес-навігатор. – 2020. – №4(59). – С. 85–89.

22. Сидоренко В. О. Система управління підприємством: реалії та перспективи адаптації до змін зовнішнього середовища // Фінанси, облік і аудит. – 2022. – №1(45). – С. 40–44.

23. Сочинська-Сибірцева, І. М. Науково-інноваційні чинники розвитку потенціалу національної економіки / І. М. Сочинська-Сибірцева // Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 жовт. 2019 р., м. Запоріжжя / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2019. С. 234-237.

24. Сторожук, О. В. Потенційні ризики та можливості цифрової економіки / О. В. Сторожук, О. В. Заярнюк // Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 жовт. 2019 р., м. Запоріжжя / Національний університет «Запорізька політехніка». Запоріжжя, 2019. С. 238-239.

25. Тарасенко С. В. Управління змінами як ключовий фактор розвитку сучасного підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – №47. – С. 112–116.

26. Чабанюк, Є. М. Сучасні тенденції цифровізації та їх вплив на діяльність підприємств / Є. М. Чабанюк, О. В. В'юнник // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 08 груд. 2022 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. С. 83–84.

27. Юрченко Н. Г. Методологічні засади оцінки ефективності управління підприємствами // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. Серія: Економічні науки. – 2021. – Вип. 45. – С. 70–75.

# ДОДАТКИ