

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
Удосконалення менеджменту виробничої діяльності підприємства (на
прикладі ПП «АГРО-С» м. Київ)
«Improving the management of the enterprise's production activities»

Виконав здобувач вищої освіти
2 курсу, групи ЕА24м (2)
ОПП «Економіка агробізнесу та
ринок землі»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Габов С.А.
«__» _____ 2026 р.
Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Нісфоян С.С.
«__» _____ 2026 р.
Рецензент к.е.н., доцент
_____ Сторожук О.В.

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний
Кафедра Економіки підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та ГРС

(підпис)
д.е.н., проф Володимир
ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«__» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Габов Сергій Анатолійович

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення менеджменту виробничої діяльності підприємства на прикладі на прикладі ПП «АГРО-С» м. Київ»

2. Керівник роботи Нісфоян Сергій Сергійович, к.е.н., доцент

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

3. Строк подання роботи до захисту _____

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета кваліфікаційної роботи: є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту виробничої діяльності ПП «Агро-С» (м. Київ)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір матеріалів по темі дослідження		
2	Написання вступу та розділу 1 роботи		
3	Написання розділу 2 кваліфікаційної роботи		
4	Написання розділу 3 кваліфікаційної роботи		
5	Написання висновків		
6	Оформлення списку використаних джерел		
7	Остаточне оформлення роботи та додатків		
8	Перевірка на унікальність		
9	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
10	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання

«_____» _____ 2026 р.

Керівник роботи _____ *Нісфоян С.С.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«_____» _____ 2026 р.

Здобувач _____ *Габов С.А.*
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Габов С.А. Удосконалення менеджменту виробничої діяльності підприємства. Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Центральноукраїнський національний технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кропивницький, 2026. 96 с.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи менеджменту виробничої діяльності підприємства: сутність, завдання та ключові функції управління виробничим процесом, специфічні особливості менеджменту підприємств переробної промисловості, а також роль сировинних і матеріальних ресурсів у виробничій системі.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз ефективності менеджменту основного виробництва ПП «Агро-С»: надано загальну характеристику підприємства та його організаційну структуру управління, проаналізовано економічні показники виробничої діяльності, визначено стан організації управління основним виробництвом і стратегічного менеджменту.

Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів вдосконалення організації менеджменту основного виробництва ПП «Агро-С»: запровадженню стратегічного планування та прогнозування, впровадженню механізму антикризового управління, виявленню організаційно-економічних резервів підвищення ефективності менеджменту та формуванню вдосконаленої організаційної структури управління, орієнтованої на вирішення стратегічних завдань.

Ключові слова: менеджмент виробничої діяльності, виробничий процес, операційна система, стратегічне планування, антикризове управління, організаційна структура управління, ефективність виробництва, переробна промисловість, управлінські функції, виробничі ресурси, конкурентоспроможність підприємства, вдосконалення менеджменту.

ANNOTATION

Habov S.A. Improvement of Production Activity Management at an Enterprise. Qualification work for the second (master's) level of higher education in the specialty 073 «Management». – Central Ukrainian National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kropyvnytskyi, 2026. 96 p.

The first chapter examines the theoretical foundations of production activity management: the essence, objectives and key functions of production process management, the specific features of management at processing industry enterprises, and the role of raw materials and material resources within the production system.

The second chapter provides a comprehensive analysis of the effectiveness of core production management at PE «Agro-S», encompassing a general overview of the enterprise and its organisational management structure, an examination of economic performance indicators of production activities, and an assessment of the state of operational and strategic management.

The third chapter substantiates the directions for improving the organisation of production management at PE «Agro-S», including the introduction of strategic planning and forecasting, the implementation of a crisis management mechanism, the identification of organisational and economic reserves for enhancing management effectiveness, and the development of an improved management structure oriented towards the resolution of strategic objectives.

Key words: production activity management, production process, operational system, strategic planning, crisis management, organisational management structure, production efficiency, processing industry, management functions, production resources, enterprise competitiveness, management improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.2. КЛЮЧОВІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ У ВИРОБНИЧОМУ ПРОЦЕСІ	13
1.3. СПЕЦИФІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ПІДПРИЄМСТВА ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	21
1.4. ВИРОБНИЦТВО ЯК СИСТЕМА ТА МІСЦЕ В НЬОМУ СИРОВИННИХ І МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ	28
2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПП “Агро-С”	35
2.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	44
2.2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	55
2.3. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	55
2.4. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПП „АГРО”	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПП “Агро-С”	64
3.1. ЗАПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	64
3.2. ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	69
3.3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗЕРВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	75
3.4. ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРІЄНТОВАНОЇ НА РОЗВ’ЯЗАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРОБЛЕМ	80
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах євроінтеграції, воєнної економіки та необхідності відновлення промислового потенціалу України ефективний менеджмент виробничої діяльності набуває стратегічного значення. Підприємства переробної промисловості, зокрема агропромислового комплексу, зіштовхуються з необхідністю одночасно підтримувати операційну стійкість, оптимізувати витрати та запроваджувати сучасні управлінські інструменти. Слабкість систем стратегічного планування, низький рівень автоматизації управлінських процесів, недосконалість організаційних структур і відсутність дієвих механізмів антикризового управління – ключові проблеми, що обмежують конкурентоспроможність вітчизняних виробничих підприємств. ПП «Агро-С» (м. Київ) є показовим прикладом підприємства переробної промисловості, де ці виклики проявляються комплексно, що зумовлює необхідність системного дослідження стану менеджменту його виробничої діяльності та розробки практичних рекомендацій щодо його вдосконалення. Вагомий внесок у розроблення проблематики менеджменту виробничої діяльності зробили вітчизняні та зарубіжні науковці: Бірюченко С. Ю., Капінос Г. І., Благун І. І., Кузьмін О. Є., Омеляненко Т. В., Heizer J., Render B. та інші. Разом із тим питання адаптації інструментів виробничого менеджменту до умов вітчизняних агропромислових підприємств в умовах воєнного та повоєнного відновлення потребують подальшого дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення менеджменту виробничої діяльності ПП «Агро-С» (м. Київ).

Для досягнення зазначеної мети сформульовано такі завдання:

– розкрити сутність, завдання та ключові функції менеджменту виробничої діяльності підприємства;

– дослідити специфічні особливості управління виробництвом підприємства переробної промисловості;

- систематизувати теоретичні підходи до організації виробничих систем та управління матеріальними ресурсами;
- надати загальну характеристику та проаналізувати організаційну структуру управління ПП «Агро-С»;
- здійснити комплексний аналіз економічних показників виробничої діяльності підприємства;
- оцінити стан організації управління основним виробництвом та стратегічного менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати напрями запровадження стратегічного планування і прогнозування на ПП «Агро-С»;
- розробити механізм антикризового управління та організаційно-економічні резерви вдосконалення менеджменту;
- запропонувати вдосконалену організаційну структуру управління, орієнтовану на вирішення стратегічних завдань.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту виробничої діяльності ПП «Агро-С» (м. Київ).

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення менеджменту виробничої діяльності підприємства переробної промисловості.

Методи дослідження. Інформаційну базу роботи становлять фінансова та статистична звітність ПП «Агро-С», нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали галузевої статистики. У дослідженні використано: діалектичний метод і системний підхід – для розкриття сутності менеджменту виробничої діяльності; методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення – для вивчення теоретичних концепцій і підходів; економіко-статистичні методи (горизонтальний і вертикальний аналіз) – для оцінки динаміки та структури показників виробничої діяльності; розрахунково-аналітичний метод – для визначення ефективності окремих напрямів менеджменту; SWOT-аналіз і метод експертних оцінок – для дослідження стратегічного стану підприємства; монографічний метод – для поглибленого вивчення практики управління на ПП «Агро-С».

Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає у такому: удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки ефективності менеджменту виробничої діяльності підприємства переробної промисловості шляхом поєднання кількісних і якісних критеріїв аналізу; набув подальшого розвитку механізм антикризового управління виробничою діяльністю з урахуванням специфіки агропромислових підприємств в умовах нестабільного середовища; систематизовано організаційно-економічні резерви вдосконалення виробничого менеджменту ПП «Агро-С» з урахуванням сучасних вимог до стратегічного розвитку підприємства.

Практичне значення результатів полягає у розробленні конкретних пропозицій щодо запровадження стратегічного планування, вдосконалення організаційної структури управління та підвищення ефективності операційного менеджменту ПП «Агро-С». Рекомендації можуть бути застосовані іншими підприємствами переробної промисловості аграрного сектору, а також використані у навчальному процесі під час підготовки фахівців з менеджменту та управління виробництвом.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дослідження апробовані на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (22 квітня 2026 р., ЦНТУ, м. Кропивницький) та опубліковані у вигляді тез «Антикризове управління підприємствами в умовах інфраструктурних руйнувань: Адаптаційні моделі та стратегії виживання».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Перший розділ розкриває теоретичні основи менеджменту виробничої діяльності. Другий розділ містить комплексний аналіз ефективності менеджменту основного виробництва ПП «Агро-С». Третій розділ присвячено обґрунтуванню шляхів вдосконалення організації менеджменту основного виробництва ПП «Агро-С». Загальний обсяг роботи становить 96 сторінок; ілюстративний матеріал включає 16 таблиць та 12 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та завдання менеджменту виробничої діяльності підприємства

Сучасна економіка характеризується зростаючою складністю виробничих систем та загостренням конкурентної боротьби між підприємствами. За таких умов ефективне управління виробничою діяльністю стає ключовим чинником досягнення організаційних цілей та підтримання конкурентоспроможності. Виробнича діяльність підприємства охоплює сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів на готовий продукт або послугу, що відповідає потребам споживачів. Забезпечити злагодженість і результативність цих процесів покликаний менеджмент виробничої діяльності – специфічна галузь управління, що поєднує методологічний інструментарій загального менеджменту з особливостями організації виробничих систем.

З розвитком виробництва та трансформацією економічних відносин управлінська функція неухильно ускладнювалась. До початку ХХ ст. вона залишалась нерозчленованою: власник підприємства поєднував в одній особі функції господаря, організатора і контролера. Концентрація капіталу, формування трестів і концернів, зростання масштабів виробництва зумовили диференціацію управлінської праці на спеціалізовані напрями – планування, організацію, мотивацію, контроль. Так постала потреба у фахівцях-управлінцях, які не беруть безпосередньої участі у виробничому процесі, натомість забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів підприємства [1].

Поняття «виробництво» розглядається у науковій літературі в широкому і вузькому значеннях. У вузькому – це безпосередня технологічна діяльність із перетворення матеріальних ресурсів на кінцевий продукт. У широкому розумінні виробництво охоплює весь ланцюжок створення цінності: від надходження вхідних ресурсів (сировини, праці, капіталу, інформації) до

поставки готової продукції або послуг кінцевому споживачеві. Саме широке трактування відповідає сучасній концепції «інтегрованого виробничого підприємства», за якої всі функціональні підрозділи – виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, науково-дослідна діяльність – працюють узгоджено задля досягнення спільних стратегічних цілей [2].

Виробничий менеджмент як окрема дисципліна сформувався наприкінці XIX – на початку XX ст. під впливом ідей наукового управління Ф. У. Тейлора та школи адміністративного менеджменту А. Файоля. Виникнення операційного підходу в 1970-х роках знаменувало перехід від вузького виробничого управління до ширшої концепції управління операційними системами, що включає як виробництво матеріальних благ, так і надання послуг [3].

Дослідники по-різному тлумачать поняття виробничого (операційного) менеджменту. Для систематизації підходів до визначення цього поняття доцільно узагальнити позиції ключових наукових джерел у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Узагальнення наведених підходів дає змогу виокремити спільні змістові елементи, притаманні менеджменту виробничої діяльності: цілеспрямованість впливу суб'єкта управління на об'єкт; наявність функціонального інструментарію (планування, організація, мотивація, контроль); орієнтація на ефективне перетворення ресурсів; системний характер управлінських відносин.

Об'єктом менеджменту виробничої діяльності є виробнича (операційна) система підприємства. Виробнича система – це цілеспрямований, динамічний комплекс взаємопов'язаних елементів (людей, технологій, обладнання, матеріалів, інформації), завдяки функціонуванню якого вхідні ресурси перетворюються на корисну продукцію або послуги. З кібернетичної точки зору система являє собою упорядковану сукупність елементів, кожен із яких може слугувати відносно самостійною підсистемою нижчого рівня. Стан системи описується характеристиками її елементів та параметрами зв'язків між ними [2].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «менеджмент виробничої діяльності»

Джерело	Зміст визначення
Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В.	Виробничий менеджмент - висококваліфікована управлінська діяльність, заснована на стратегічному й поточному плануванні, раціональній організаційній структурі, розвинутій системі мотивації та контролю виробничого процесу
Капінос Г. І., Бабій І. В.	Виробничий менеджмент – система принципів, методів і засобів управління виробництвом, спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності й зростання прибутковості підприємства
Благул І. І., Зварич О. І., Колосок В. М.	Операційний менеджмент – один із основних напрямів функціонального менеджменту, що відповідає за планування, організацію, контроль і безперервне вдосконалення операційних процесів, які забезпечують виробництво товарів та надання послуг
Омельяненко Т. В., Осокіна А. В.	Операційний менеджмент – управлінська діяльність з перетворення вхідних ресурсів усіх видів у готові товари та послуги шляхом ефективного використання операційної системи організації
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.	Менеджмент виробничої діяльності – процес визначення цілей, організації взаємодії та взаємного впливу груп людей у ході спільної виробничо-господарської діяльності з метою досягнення запланованих результатів
Heizer J., Render B., Munson C.	Operations Management – broad introduction to the field of operations, що охоплює стійке управління ланцюгом постачань і спрямовано на максимізацію ефективності перетворення ресурсів у продукцію (послуги)

Складено автором на основі [1–6]

Повна система виробничої діяльності організації називається операційною системою. Вона складається з трьох взаємозалежних підсистем:

- переробної підсистеми – безпосередньо виконує продуктивну роботу з перетворення вхідних ресурсів у кінцевий результат;
- підсистеми забезпечення – постачає переробну підсистему необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними, кадровими);
- підсистеми планування та контролю – розробляє плани, здійснює моніторинг відхилень від них і виробляє коригувальні рішення [2; 3].

Виробничо-господарські організації є соціотехноекономічними системами, цілеспрямовано орієнтованими на виробництво товарів або

послуг. Схема функціонування виробничо-господарської організації відображає логіку перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт з урахуванням управлінського впливу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. – Схема функціонування виробничо-господарської організації

Суб'єктом менеджменту виробничої діяльності є управлінський персонал підприємства – керівники різних рівнів, функціональні спеціалісти та операційні менеджери. Важливо розрізнити поняття «управління» і «керівництво»: керівництво охоплює процеси мотивування, регулювання і наставництва щодо методів і способів виконання завдань підлеглими, тоді як управління є ширшою категорією, що включає стратегічне й поточне планування, побудову організаційних структур, систем мотивації та контролю [5].

Процес управління виробництвом забезпечується через взаємодію суб'єкта та об'єкта управління. Суб'єкт – орган управління або менеджер – формує управлінські рішення і транслює їх об'єкту управління (виробничій системі) через прямий зв'язок. Зворотний зв'язок забезпечує надходження інформації про стан виробництва до суб'єкта управління, що дає змогу здійснювати своєчасне коригування (рис. 1.2).

Управлінський вплив здійснює не лише керівник, а й інші працівники апарату управління, які виконують конкретні функції, підфункції та завдання в загальному процесі управління. Ефективне управління виробничою діяльністю базується на системі методів і засобів, зміст яких відображає специфіку управлінської діяльності: воно передбачає цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт, а також наявність чіткої організаційної структури з визначеними цілями та системою управлінських відносин.



Рисунок 1.2. – Взаємовідносини у процесі управління виробництвом

Менеджмент виробничої діяльності виконує низку ключових завдань, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування виробничої системи. До них відносять:

- визначення виробничих цілей і стратегій розвитку підприємства відповідно до ринкових умов;
- проектування і вдосконалення виробничих процесів та організаційних структур;
- раціональне використання виробничих ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);
- забезпечення необхідного рівня якості продукції та задоволеності споживачів;
- управління ланцюгом постачань і забезпечення безперервності виробничого процесу;
- впровадження інновацій і адаптація виробничої системи до змін зовнішнього середовища [2; 4; 6].

Реалізація зазначених завдань здійснюється через систему функцій менеджменту виробничої діяльності. До класичних функцій – планування, організація, мотивація, контроль – у виробничому контексті додаються

специфічні: оперативно-календарне планування, диспетчеризація, управління якістю, управління запасами, організація технічного обслуговування та ремонту виробничих потужностей. Між цими функціями існує тісний взаємозв'язок: якість планування визначає результативність організаційних рішень, ефективність мотивації впливає на рівень виконавської дисципліни, а контроль забезпечує зворотний зв'язок для коригування управлінських впливів [3; 5].

Принципова особливість менеджменту виробничої діяльності порівняно із загальним менеджментом полягає в його чіткій прив'язці до технологічних процесів і параметрів виробничих систем. Менеджер виробничої сфери має не лише розуміти управлінські концепції, а й орієнтуватися у специфіці технологій, застосовуваних на підприємстві, знати нормативно-технічну документацію, вміти аналізувати виробничі витрати й оцінювати продуктивність обладнання та персоналу [4].

Сучасний виробничий менеджмент дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, що передбачає мінімізацію виробничих відходів, раціональне споживання ресурсів, зниження екологічного навантаження. Паралельно відбувається цифровізація виробничих процесів: впровадження систем автоматизованого управління виробництвом (MRP/ERP), інтернету речей (IoT), елементів штучного інтелекту для оптимізації завантаження потужностей і прогнозування попиту. Все це розширює горизонти виробничого менеджменту, перетворюючи його на міждисциплінарну область знань, що поєднує управлінські, технологічні, інформаційні та гуманітарні аспекти [6].

Таким чином, менеджмент виробничої діяльності підприємства є складною, багатоаспектною системою цілеспрямованого управлінського впливу на виробничі процеси, ресурси та персонал задля досягнення стратегічних і операційних цілей організації. Його ефективність визначається рівнем узгодженості всіх функціональних підсистем підприємства, якістю управлінських рішень і здатністю менеджменту адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища. Саме тому вдосконалення менеджменту виробничої діяльності є постійним пріоритетом для будь-якого підприємства, зокрема в аграрному секторі економіки.

1.2. Ключові функції менеджменту у виробничому процесі

Управлінська діяльність на підприємстві є органічним поєднанням різноманітних видів робіт, що виникають унаслідок спеціалізації управлінської праці та утворюють цілісну систему функцій менеджменту. Кожна з таких функцій спрямована на розв'язання визначеного кола управлінських проблем і охоплює взаємодію між структурними підрозділами та окремими виконавцями. Термін «функція» (від лат. *functio* – виконання, здійснення) у контексті управлінської науки позначає конкретний напрям управлінського впливу на об'єкт або систему.

Функції менеджменту відображають глибинну сутність і практичний зміст управління. З позиції системного підходу вони є об'єктивними складовими управлінської діяльності, існування яких зумовлено самою природою організаційного процесу. Прояв кожної функції є частковим відображенням управління як цілісної системи, що забезпечує комплексне досягнення поставлених цілей.

У ході управлінської діяльності вирішується широке коло питань: від формулювання стратегічних цілей і визначення їх пріоритетності до розробки конкретних господарських завдань та інструментів їх реалізації. Послідовність розв'язання цих питань передбачає: чітке визначення пріоритетів розвитку, обґрунтування необхідних ресурсів, встановлення порядку виконання заходів та здійснення контролю за досягнутими результатами.

Виконання кожного управлінського завдання спирається на відповідну функціональну основу. Вивчення потреб ринку та адаптація виробництва до ринкових вимог здійснюються через функцію маркетингу. Обґрунтування пропорцій і напрямів розвитку виробничої діяльності – через функцію планування. Налагодження взаємодії між підрозділами та виконання визначених показників – через функцію організації. Систематична перевірка відповідності фактичних результатів плановим орієнтирам забезпечується функцією контролю. Таким чином, зміст кожної функції управління

визначається специфікою завдань, що розв'язуються в її рамках.

Диференціація управлінської діяльності на окремі функції здійснюється з метою закріплення конкретних видів робіт за виконавцями, впорядкування управлінського процесу та підвищення якості виконання управлінських робіт. Функції управління описують конкретний зміст діяльності як менеджерів, так і апарату управління загалом, визначають вид цієї діяльності, сукупність обов'язків, закріплених за підрозділом або посадовою особою.

Функції менеджменту можна розглядати у двох площинах: з погляду виконавця (конкретного працівника управлінського апарату) та з погляду змісту управлінського процесу. В управлінській практиці функції виступають точкою перетину принципів, методів і конкретного змісту управлінської діяльності.

Класифікація функцій управління здійснюється за двома основними ознаками: вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у межах поділу управлінської праці, та спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або чинники зовнішнього середовища. За цими ознаками виділяють загальні та специфічні функції менеджменту.

Загальні функції менеджменту властиві управлінню будь-якою організацією незалежно від її типу, масштабу чи характеру діяльності. Вони структурують управлінський процес за видами робіт у логічній послідовності виконання і орієнтовані на досягнення наперед визначеного результату. Взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту організації зображено на рис. 1.3.

Специфічні функції управління виникають унаслідок горизонтального поділу праці та відображають особливості конкретної організації: тип і складність виробництва, спеціалізацію, призначення підприємства тощо. Прикладами специфічних функцій є управління основним виробництвом, збутом продукції, матеріально-технічним постачанням, фінансовою діяльністю, маркетинговими комунікаціями. Кожна з них є комплексною за змістом і для свого виконання потребує реалізації загальних функцій – планування, організації, координації, мотивації та контролю.



Рисунок 1.3. – Взаємозв'язок функцій менеджменту

Поділ функцій на загальні та специфічні є певною мірою умовним, оскільки в реальній управлінській практиці вони не існують відокремлено, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну. Функції менеджменту перебувають у діалектичному зв'язку та взаємозалежності. Ефективна реалізація будь-якої з них можлива лише за умови виконання цілісного комплексу функцій у відповідній сфері діяльності підприємства із застосуванням різноманітних методів управлінського впливу.

На підприємстві будь-якого типу менеджери, незалежно від посади, виконують однотипний набір управлінських функцій. Так, на прикладі ПП «Агро-С» можна простежити, що на всіх етапах розвитку підприємства – від становлення до зрілості – керівники систематично здійснюють планування, розв'язують організаційні питання, координують роботу підрозділів, мотивують персонал і контролюють результати. При цьому слід враховувати, що на різних рівнях управлінської ієрархії обсяг і специфіка реалізації кожної функції відрізняються.

Серед усіх управлінських функцій особливе місце займає прийняття рішень. Ця функція пронизує весь управлінський процес, оскільки будь-яка

управлінська дія є, по суті, результатом прийнятого рішення. Управлінські рішення мають відповідати місії підприємства, враховувати поточний стан виробничої системи, бути орієнтованими на перспективу та мати оперативний характер виконання.

Управлінський процес на підприємстві ґрунтується на чотирьох ключових взаємопов'язаних функціях: плануванні, організації, мотивації та контролі, а також двох допоміжних – координації та регулюванні.

Планування як функція менеджменту є відправною точкою всього управлінського циклу. Вона передбачає визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Зміст функції планування розкривається через три взаємопов'язані питання:

1. Яким є поточний стан організації? – передбачає оцінку сильних і слабких сторін підприємства у сферах фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів та інноваційного розвитку.

2. Яким є бажаний напрям розвитку? – вимагає аналізу зовнішнього середовища: конкурентного тиску, споживчого попиту, нормативно-правових умов, технологічних змін та соціально-економічних чинників.

3. Якими є конкретні заходи щодо досягнення поставлених цілей? – охоплює розробку системи завдань для персоналу організації та визначення необхідних ресурсів.

Планування забезпечує єдиний вектор зусиль усіх членів організації та є основою для прийняття управлінських рішень. Це не одноразова дія, а безперервний динамічний процес, що потребує постійного коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

У сучасних умовах планування набуває якісно нового змісту: воно органічно поєднується з функцією маркетингу, розширює горизонт передбачення і охоплює не лише оперативний, а й стратегічний рівень управління. Менеджер у процесі планування спирається на аналіз ресурсного потенціалу підприємства, тенденцій галузі та накопиченого досвіду діяльності. Автоматизовані аналітичні системи суттєво підвищують точність і

оперативність цього процесу.

Організація як функція управління являє собою цілеспрямований процес упорядкування та об'єднання ресурсів, людей та ідей у єдину дієву систему, здатну ефективно досягати поставлених цілей. У широкому сенсі ця функція охоплює: визначення раціональних форм поділу праці; розподіл завдань між виконавцями та підрозділами; формування структури органів управління; встановлення прав, обов'язків і відповідальності кожного учасника виробничого процесу; підбір і розстановку кадрів.

Ключовим завданням менеджера при реалізації організаційної функції є формування такої структури, яка найповніше відповідала б цілям і завданням підприємства та забезпечувала ефективну взаємодію з зовнішнім середовищем. Важливим механізмом при цьому є делегування – передача виконавцям конкретних завдань і повноважень на використання ресурсів організації з одночасним прийняттям ними відповідальності за результат. Через делегування керівництво здійснює виконання роботи, залучаючи відповідних виконавців на різних рівнях ієрархії.

Мотивація є тією функцією менеджменту, яка забезпечує реальне виконання розроблених планів і сформованих організаційних структур. Навіть найдосконаліший план і найраціональніша структура залишаються бездієвими без належного спонукання персоналу до якісного виконання своїх обов'язків. Завдання функції мотивації – сформувати у працівників внутрішні стимули до ефективної праці відповідно до делегованих обов'язків і встановлених планових показників.

Еволюція підходів до мотивації пройшла тривалий шлях від суто матеріального стимулювання (характерного для класичної школи наукового управління) до визнання складної, багаторівневої природи людських потреб. Сучасна управлінська наука розрізняє два класи теорій мотивації: змістовні та процесійні.

Змістовні теорії зосереджені на виявленні потреб, що спонукають людину до дій. Найвідомішою серед них є ієрархічна модель потреб, яка

розподіляє людські потреби на п'ять рівнів:

1. фізіологічні потреби (їжа, вода, відпочинок, притулок);
2. потреби безпеки та захисту від загроз, забезпечення стабільного майбутнього;
3. соціальні потреби: причетність, прийняття у групі, соціальна взаємодія;
4. потреби поваги: особисті досягнення, компетентність, визнання з боку оточуючих;
5. потреби самовираження: реалізація власного потенціалу, творчий розвиток.



Рисунок 1.4. – Ієрархія потреб за А. Маслоу

Ця модель базується на принципі ієрархічної послідовності: потреби нижчих рівнів мають задовольнятися в першу чергу, і лише після цього вищі потреби починають суттєво впливати на поведінку людини. Водночас практика управління демонструє, що повне задоволення потреби нижчого рівня не є обов'язковою передумовою активації наступного. Потреба у самовираженні за своєю природою ненасичена, тому мотиваційний процес є безперервним.

Для практичного застосування цієї моделі менеджеру важливо постійно відстежувати актуальні потреби підлеглих, оскільки вони змінюються з часом і під впливом зовнішніх обставин. Зокрема, соціальні потреби задовольняються через створення сприятливого командного середовища; потреби поваги – через надання змістовних завдань, визнання результатів праці та делегування повноважень; потреби самовираження – через розвиток, навчання та залучення до складних і значущих проєктів.

Контроль у системі управління виробництвом – це функція, що забезпечує перевірку відповідності фактичних результатів діяльності встановленим стандартам і плановим показникам. Її реалізація включає три послідовних компоненти: встановлення стандартів і цільових параметрів на основі планових рішень; вимірювання фактично досягнутих результатів за визначений період; аналіз відхилень і розробка коригувальних заходів.

Контроль нерозривно пов'язаний із функцією планування: саме плани слугують базою для встановлення стандартів, а результати контролю дають змогу оцінити ефективність прийнятих рішень. Систематичний контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми та запобігати їх поглибленню. Він також виконує інтегруючу роль, оскільки в процесі перевірки виявляється рівень узгодженості всіх управлінських функцій. Від ефективності контролю залежить якість управлінських рішень і своєчасність їх виконання.

Функції координації та регулювання органічно доповнюють планування та організацію і здійснюються в процесі виконання прийнятих планів. Координація забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів і посадових осіб у просторі та часі, а також гармонізацію внутрішнього функціонування підприємства з вимогами зовнішнього середовища. За образним порівнянням, роль координації в управлінні виробництвом аналогічна ролі диригента в оркестрі – вона забезпечує злагоджене і динамічне функціонування всіх елементів виробничої системи.

Координація є багатоплановою управлінською дією: вона синхронізує зусилля колективу, інтегрує різноспрямовані процеси у єдине ціле, розподіляє

діяльність у часі так, щоб досягнення мети здійснювалося найефективнішим шляхом. Як наскрізна функція управлінського процесу, координація забезпечує його єдність, безперервність і внутрішню зв'язність.

Регулювання є функцією підтримки заданих параметрів виробничої системи в умовах динамічних змін. Його мета – зберегти упорядкованість, закладену функцією організації, як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Відхилення від нормативних показників фіксуються у процесі диспетчеризації – специфічної форми оперативного регулювання, що дає змогу оперативно реагувати на відхилення та відновлювати нормальний режим виробництва.

Функція обліку діяльності забезпечує формування повної інформаційної бази про стан виробничих, комерційних і фінансових процесів підприємства. Вона реалізується через вимірювання, реєстрацію та систематизацію даних, що характеризують керований об'єкт і є необхідною передумовою обґрунтованого прийняття рішень.

Функція аналізу діяльності передбачає комплексне дослідження управлінської та виробничої діяльності із застосуванням аналітичних і економіко-математичних методів. Вона охоплює: оцінку фактичного стану підприємства; виявлення тенденцій, закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків у розвитку об'єкта управління; кількісну оцінку ефективності діяльності; ідентифікацію «вузьких місць» та можливостей для поліпшення. Через аналіз менеджери оцінюють конкурентоспроможність підприємства та формують обґрунтовані стратегічні рішення в умовах нестабільності.

Таким чином, кожна функція менеджменту є невід'ємною складовою єдиної системи управління виробничим процесом. Взаємна обумовленість і діалектична єдність функцій забезпечують цілісність управлінського впливу. Ефективна реалізація будь-якої з них можлива лише в контексті виконання цілісного функціонального комплексу із застосуванням системного підходу до управлінської діяльності.

1.3. Специфічні особливості управління виробництвом підприємства переробної промисловості

1.3. Специфічні особливості управління виробництвом підприємства переробної промисловості

Виробнича діяльність підприємств переробної промисловості охоплює комплекс технологічних і допоміжних операцій, спрямованих на перетворення сировини в готову продукцію. Управління цим процесом передбачає розроблення календарних планів, нормування виробітку, вдосконалення технологій, забезпечення якісних характеристик кінцевого продукту та раціональне управління матеріальними потоками [13].

Особливістю організації управління виробництвом на переробних підприємствах є його системний характер: виробнича підсистема не функціонує ізольовано, а перебуває у постійній інформаційній взаємодії з підсистемою планування і контролю. Зворотний зв'язок між цими підсистемами забезпечує узгоджену реакцію управлінської ланки на зміни у стані виробництва, рівні незавершеної продукції та відхиленнях від планових показників. Крім того, підсистема планування і контролю отримує сигнали із зовнішнього середовища: дані щодо кон'юнктури ринку, ціновий динаміки ресурсів, напрямів технологічного оновлення галузі та вимог нормативно-регуляторної бази [14].

На підставі акумульованої інформації підсистема планування формує управлінські рішення щодо режимів функціонування переробної підсистеми. Ключовими предметами таких рішень виступають:

- планування та оптимальне завантаження виробничих потужностей;
- оперативне диспетчерське регулювання виробничих процесів;
- управління матеріально-виробничими запасами в умовах нестабільного попиту;
- організація багаторівневого контролю якості продукції.

Управління виробництвом на переробних підприємствах охоплює

широкий спектр завдань: вибір місця розташування та планування виробничих площ, розподіл і послідовне використання ресурсів, прийняття рішень щодо закупівлі, експлуатації та оновлення обладнання, проектування і моніторинг ходу технологічних процесів, підбір і стандартизацію методів праці, організацію системи контролю якості. Наведений перелік є лише узагальненим відображенням проблематики: кожна позиція розгалужується у сукупність більш деталізованих управлінських завдань [13].

У найбільш загальному вигляді зміст управління операційною діяльністю зводиться до трьох взаємопов'язаних блоків:

- формування та реалізація загальної стратегії операційної діяльності підприємства;
- проектування і запуск операційної системи – вибір виробничих процесів, обґрунтування місця розташування потужностей, планування виробничого простору;
- поточне планування та контроль функціонування виробничої системи в режимі реального часу.

Таким чином, виробнича система функціонує за схемою «витрати – перетворення – випуск», де кожна стадія підпорядкована загальним критеріям планування, аналізу та контролю, що в сукупності забезпечує цілісне та погоджене управління виробничими операціями [15].

Процес управління виробництвом нерозривно пов'язаний із трьома взаємообумовленими функціями: плануванням, організацією виконання планів і контролем кінцевих результатів. Ступінь опрацьованості та взаємної узгодженості цих функцій безпосередньо визначає якість і ефективність управління.

Планування як управлінська функція слугує визначенню характеру, послідовності та форм майбутніх дій і включає два ключових складники:

- формулювання цілей та ймовірних стратегій їх досягнення;
- встановлення пріоритетних завдань і визначення конкретних дій щодо їхнього вирішення.

Результатом повноцінного планування є ієрархічна система планів – стратегічних (довгострокових), тактичних (середньострокових) та оперативних. Найбільш трудомістким і відповідальним елементом цієї системи є розробка стратегії, що визначає головні напрями розвитку підприємства на тривалу перспективу. Середньострокові та оперативні плани мають органічно узгоджуватися з обраними стратегічними пріоритетами.

Стратегічне планування посідає центральне місце у сучасному менеджменті. Його відсутність або фрагментарність породжує управлінську невизначеність і гальмує усвідомлену участь персоналу у виробничому процесі. Стратегічне планування є прерогативою вищої управлінської ланки підприємства [14].

У сучасній управлінській теорії прийнято виділяти три взаємопов'язані рівні стратегічного планування:

- загальна (корпоративна) стратегія – визначає позицію підприємства на ринку у довгостроковій перспективі;
- стратегічні бізнес-плани – орієнтовані на конкретні структурні підрозділи та відображають очікуваний прибуток, ринкову частку і номенклатуру продукції;
- функціональна стратегія – охоплює окремі напрями діяльності: збут, управління запасами, закупівлі, виробництво, оптимальне використання ресурсів.

Зазначені рівні утворюють «піраміду стратегій», де кожен нижчий рівень конкретизує та операціоналізує рішення, ухвалені на вищому рівні [15].

Процес стратегічного планування включає три послідовні фази: формулювання стратегії, визначення її конкретної форми та оцінку й контроль реалізації. На етапі формулювання оцінюються кваліфікація персоналу, інвестиційні можливості, виробничий потенціал та вплив зовнішніх чинників. Конкретна форма стратегії оформлюється у вигляді програм, планів або бюджетів. Завершальна фаза – оцінка та контроль – передбачає виявлення відхилень від цільових показників і, в разі потреби, коригування стратегічного

курсу [13].

У практиці виробничого менеджменту застосовують три типові конкурентні стратегії, що базуються на різних джерелах конкурентної переваги:

Стратегія лідерства за витратами передбачає систематичне зниження власних витрат відносно конкурентів шляхом жорсткого контролю витратної бази. Ефективна реалізація цієї стратегії дає змогу утримувати прийнятний рівень рентабельності навіть за нижчих ринкових цін, а також формує цінові бар'єри для потенційних нових учасників ринку.

Стратегія диференціації спрямована на виведення на ринок продуктів або послуг, що якісно вирізняються серед пропозицій конкурентів. Джерелами диференціації можуть слугувати бренд-імідж, рівень клієнтського обслуговування чи унікальні характеристики продукту. За умов успішної реалізації ця стратегія забезпечує рівень рентабельності вище середньогалузевого у тривалій перспективі [14].

Стратегія фокусування ґрунтується на концентрації зусиль підприємства на чітко визначеному сегменті ринку, де воно здатне досягти виняткової конкурентної позиції. При цьому замість боротьби на всіх фронтах компанія зосереджує ресурси на тому напрямі, де має найвищий потенціал. Споживачі обирають конкретного виробника з-поміж конкурентів, керуючись такими міркуваннями: прийнятний рівень цін, висока якість продукції, надійність і своєчасність постачання, унікальні споживчі характеристики товару [15].

Виробничий менеджмент переробних підприємств тісно пов'язаний з функціональною стратегією. Її реалізація передбачає вирішення завдань щодо розподілу та раціонального використання ресурсів виробничого процесу. Саме виробничі підрозділи здатні відіграти ключову роль у стратегії лідерства за витратами – за рахунок мінімізації витрат на сировину та матеріали, оптимізації трудових витрат і скорочення накладних витрат, що формують виробничу собівартість. Водночас виробнича стратегія не є автономною: вона

розробляється у взаємозв'язку із загальною стратегією підприємства та стратегіями суміжних функціональних підрозділів [13].

Невід'ємним елементом виробничої стратегії є узгоджений план маркетингових і збутових заходів. Реалізація стратегічних виробничих рішень потребує інформаційного забезпечення на основі досліджень ринку та аналізу дій конкурентів. До складу плану рекламних заходів, як правило, включають:

- плани реалізації поточних рекламних кампаній із визначенням інструментів просування;
- програми участі підприємства у галузевих виставкових заходах;
- зведений план рекламної активності на плановий період;
- окремі програми проведення спеціалізованих рекламних кампаній.

Паралельно з рекламним плануванням здійснюються заходи, спрямовані на підтримання та зміцнення ділової репутації підприємства. Остаточний план збуту уточнюється після затвердження рекламної програми і зазвичай деталізується в помісячному та потижневому розрізах. Річний обсяг збуту своєю чергою є вихідним параметром для формування виробничого плану [14].

Переробна підсистема є домінуючою у структурі виробничої організації та безпосередньо реалізує процес перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію. Підсистема планування і контролю отримує від неї оперативну інформацію про поточний стан виробництва, параметри незавершеної продукції, фактичні відхилення від плану та цільові показники. Інформаційна підтримка прийняття рішень щодо виробничих потужностей, технологічних процесів, управління запасами та якості продукції забезпечує замкнений цикл управління виробничою діяльністю переробного підприємства [15].

Вагоме значення у системі управління виробництвом переробних підприємств має людський чинник. Саме якість менеджменту персоналу, рівень кваліфікації і залученості працівників у виробничий процес у кінцевому підсумку визначають успіх або неуспіх будь-якої виробничої системи [13].

Системи управління виробничими запасами

Управління виробничими запасами є одним із визначальних елементів

операційного менеджменту на підприємствах переробної промисловості. Ця управлінська функція має два взаємодоповнюючі аспекти: по-перше, забезпечення достатнього рівня обслуговування споживачів – наявності необхідного товару в потрібний час, у належній кількості і в зручному місці; по-друге, утримання витрат на формування і підтримку запасів у економічно обґрунтованих межах [14].

Стратегічна мета управління запасами полягає у досягненні оптимального балансу між рівнем обслуговування споживачів та рівнем витрат. Ключовим критерієм, що визначає методологію планування і контролю запасів, є характер попиту. Залежний попит притаманний компонентам і вузлам, що використовуються у виробництві кінцевого продукту; незалежний попит характеризує готову продукцію та будь-яку продукцію кінцевого вжитку.

Виробничі запаси виконують такі функції:

- забезпечення безперебійності виробничого процесу за умов нерівномірного постачання;
- страхування від ризику вичерпання матеріальних ресурсів у критичний момент;
- захист від цінових коливань і раптового підвищення цін постачальниками;
- можливість використання цінових знижок за умови великих обсягів замовлень.

Неоптимальний рівень запасів породжує два типи управлінських ризиків. Дефіцит запасів призводить до зривів постачань, скорочення обсягу продажів, незадоволеності покупців та простоїв у виробництві. Надлишок запасів іммобілізує оборотний капітал, підвищує витрати на зберігання та збільшує ризику псування або морального застарівання матеріальних ресурсів [15].

Ефективна система управління запасами ґрунтується на таких засадах:

- 1) систематичний облік наявних запасів та поточного стану виконання замовлень;

- 2) прогнозування попиту з оцінкою точності та допустимих похибок прогнозу;
- 3) моніторинг термінів виробництва і доставки матеріальних ресурсів та оцінка їх можливих відхилень;
- 4) калькуляція витрат на утримання запасів, оформлення замовлень та втрат від їх нестачі;
- 5) застосування методів класифікації та пріоритизації запасів (зокрема ABC-аналізу).

Оскільки запаси формуються для задоволення майбутнього попиту, точність прогнозування його обсягу і часових параметрів є критично важливою. Не менш суттєвою є інформація про тривалість циклу виконання замовлення – проміжку від подачі заявки до отримання матеріалів. Чим більша варіабельність попиту і тривалості циклу постачання, тим вищою є потреба у страховому запасі для нівелювання ризику дефіциту в міжпоставочний період [13].

Важливо враховувати, що різні категорії матеріальних запасів суттєво відрізняються за обсягом вкладених коштів, потенційним прибутком від їх реалізації та наслідками дефіциту. Формування страхового запасу є витратним заходом, тому менеджер зобов'язаний ретельно зважити співвідношення між витратами на його підтримку і ризиком вичерпання ресурсів. Надмірне прагнення мінімізувати страховий запас без урахування реальної волатильності постачань є не менш небезпечним, ніж утримання надлишкових запасів [14].

Система управління запасами являє собою організаційно-управлінський механізм, що забезпечує підтримку необхідного рівня запасів і контроль за їх рухом. У межах цієї системи здійснюються розробка графіків розміщення та отримання замовлень, відстеження їхнього виконання, а також процедури повторного замовлення та повернення неякісних або невикористаних матеріалів. Ефективна система управління запасами дозволяє відповісти на ключові операційні запитання: чи отримав постачальник замовлення, чи здійснено відвантаження, чи дотримуються узгоджені терміни постачання [15].

Таким чином, специфіка управління виробництвом на підприємствах переробної промисловості зумовлена необхідністю одночасного узгодження виробничих, логістичних і маркетингових процесів у межах єдиної операційної системи. Ефективне управління досягається за умови чіткої взаємодії підсистем планування, контролю та переробки, підкріпленої достовірною інформаційною базою. Особливу роль відіграє стратегічне планування, що задає орієнтири для оперативних рішень, а також раціональне управління виробничими запасами, що забезпечує безперервність виробничого процесу та обслуговування споживачів [13; 14].

1.4. Виробництво як система та місце в ньому сировинних і матеріальних ресурсів

Виробничий процес на будь-якому підприємстві являє собою складну відкриту систему, яка перетворює вхідні ресурси на готовий продукт або послугу. Центральне місце у цій системі займають матеріальні та сировинні ресурси, оскільки вони є матеріальною основою виробництва і безпосередньо визначають його результативність. Питання раціонального забезпечення виробництва ресурсами і їх ефективного використання є одним із ключових у системі виробничого менеджменту.

У структурі матеріальних ресурсів підприємства прийнято виокремлювати дві основні категорії. Перша – це основні матеріали, тобто ті предмети праці, які безпосередньо входять до складу виготовленої продукції та формують її речову сутність. Друга категорія – допоміжні матеріали, що не є складовою частиною готового виробу, але забезпечують нормальне функціонування технологічного процесу. До них належать мастильні речовини, пакувальні матеріали, барвники, реагенти та інші витратні матеріали виробничого призначення.

Ефективне управління матеріальними ресурсами підприємства ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних принципів, які визначають логіку формування та функціонування відповідної управлінської системи:

1. господарська самостійність підприємств-постачальників і підприємств-споживачів у питаннях розпорядження та використання матеріальних ресурсів;

2. саморегулювання – здатність системи управління ресурсами адаптуватися до змін ринкового середовища без зовнішнього втручання;

3. ресурсозбереження – орієнтація на мінімізацію споживання матеріалів при збереженні або підвищенні якісних показників продукції;

4. комплексність – охоплення усього ланцюга руху ресурсів від закупівлі до використання;

5. оперативність – своєчасне реагування на зміни потреб виробництва та умов постачання;

6. сприйнятливість до досягнень науково-технічного прогресу у сфері ресурсоефективних технологій.

Усі зазначені принципи функціонують як єдиний механізм – лише у сукупності вони забезпечують рівноважний стан системи управління матеріальними ресурсами та її ефективність.

Для вирішення завдань формування бази сировини і матеріалів застосовується низка аналітичних методів прийняття управлінських рішень:

- ABC-аналіз (метод диференціації ресурсів за ступенем значущості);
- метод бальної оцінки постачальників;
- аналіз вартості сировини і матеріалів;
- математичні оптимізаційні моделі.

Серед перерахованих методів особливе місце займає аналіз вартості сировини і матеріалів. Його застосовують насамперед тоді, коли перед підприємством стоїть завдання зниження виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції. Метод передбачає системний перегляд структури матеріальних витрат з метою виявлення резервів економії. Практика свідчить, що результатом такого аналізу може бути:

- скорочення прямих витрат на сировину та матеріали;

- зменшення трудомісткості переробки за рахунок оптимізації матеріальних характеристик виробу;

- підвищення якості готової продукції через застосування більш ефективних матеріальних компонентів;

- зниження обсягу реальних інвестицій у виробничу інфраструктуру.

Типова процедура аналізу вартості сировини і матеріалів включає такі послідовні кроки:

1. визначення цілей дослідження та організаційна підготовка до його проведення;

2. збір інформації про власну продукцію та аналогічні вироби конкурентів для порівняльного аналізу;

3. виявлення слабких місць у виробничому процесі з точки зору матеріальних витрат;

4. розробка пропозицій щодо вдосконалення якісних і технологічних характеристик продукції;

5. оцінка альтернативних варіантів за критерієм витрат і доходів;

6. впровадження оптимального рішення у виробничий процес.

Визначення оптимальної кількості замовлень

Організація матеріально-технічного постачання виробництва є системотвірною функцією виробничого менеджменту. Від її якості безпосередньо залежать рівень завантаженості виробничих потужностей, ритмічність випуску готової продукції, величина собівартості та, як наслідок, фінансові результати діяльності підприємства.

Під матеріально-технічним постачанням розуміють комплекс заходів з планування, організації та контролю надходження підприємству матеріальних ресурсів у необхідній номенклатурі, кількості та якості, у визначені терміни і при мінімальних логістичних витратах. Починаючи від вхідного контролю матеріалів і закінчуючи відвантаженням готової продукції споживачам, постачання охоплює всі етапи перетворення вхідних ресурсів на кінцевий продукт.

Ключовим завданням підрозділу матеріально-технічного постачання є досягнення комплексної, безперебійної та своєчасної забезпеченості виробничих підрозділів усіма необхідними ресурсами при одночасній мінімізації транспортно-складських витрат і запобіганні понаднормативному накопиченню запасів.

У процесі розробки плану матеріально-технічного забезпечення вирішуються такі завдання:

1. визначення номенклатури матеріальних ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми;
2. розрахунок потреби у кожному виді ресурсів з урахуванням норм витрат і планових обсягів виробництва;
3. обґрунтування потреби у складських площах для зберігання виробничих запасів;
4. бюджетування витрат на матеріально-технічне постачання.

Вибір методу закупівлі матеріальних ресурсів обумовлюється специфікою продукції, що виробляється, тривалістю виробничого циклу та ринковою кон'юнктурою. Наведемо характеристику основних методів постачання:

1. Закупівля єдиною партією – одноразове постачання великого обсягу ресурсів. Перевагами є спрощене документальне оформлення, гарантія повного виконання замовлення та можливість отримання оптових знижок. Серед недоліків – підвищені вимоги до складських потужностей та уповільнення оборотності обігових коштів.

2. Регулярні закупівлі дрібними партіями – ресурси надходять серіями протягом узгодженого проміжку часу. Цей метод пришвидшує оборотність капіталу та знижує витрати на складування, проте несе ризик замовлення надлишкових обсягів і зобов'язує до оплати всього законтракованого обсягу.

3. Щомісячні закупівлі за котирувальними відомостями – застосовується для недорогих, але часто використовуваних матеріалів. Забезпечує мінімальні складські витрати, ритмічність постачань і прискорення оборотності капіталу.

4. Закупівля за фактичною потребою – обсяг кожної партії визначається гнучко, виходячи з поточної виробничої потреби. Після закінчення дії договору замовник не несе зобов'язань щодо незатребуваних залишків. Метод мінімізує документообіг і ризик перевиробництва запасів [21].

Для відбору постачальників і організації закупівельного процесу використовуються конкурентні торги (тендери) – для великих партій ресурсів – та письмові переговори, ініційовані або постачальником, або покупцем.

Раціональне використання матеріальних ресурсів і ресурсозбереження займають центральне місце в стратегії управління витратами підприємства. Будь-яке перевищення суспільно необхідного рівня витрат для конкретного товаровиробника погіршує його конкурентну позицію та загрожує фінансовій стійкості. Тому зниження матеріаломісткості продукції є одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності виробництва.

На характер і обсяг споживання матеріальних ресурсів впливає значна кількість факторів виробничого та організаційного характеру:

- 1 тип виробництва: масове, крупносерійне, середньосерійне, дрібносерійне або одиничне – визначає стабільність норм витрат матеріалів;
- 2 плановий обсяг виробництва, що впливає на потребу в ресурсах у абсолютному вимірі;
- 3 ступінь регламентованості виробничого процесу та жорсткість вимог до якісних параметрів предметів праці;
- 4 тривалість виробничого циклу, яка зумовлює величину незавершеного виробництва і, відповідно, рівень запасів;
- 5 номенклатурна широта виробничої програми – чим вона ширша, тим складнішим є управління матеріальними потоками;
- 6 гнучкість виробничої системи – здатність оперативно переналагоджуватися на нові вироби з мінімальними втратами матеріалів;
- 7 вид і характер технологічних операцій з точки зору матеріало-, енерго- та наукоємності;

8 рівень завершеності виготовлених виробів і ступінь їх готовності до споживання;

9 надійність продукції, від якої залежать матеріальні витрати в процесі гарантійного та постгарантійного обслуговування;

10 прогресивність і екологічна чистота технологічних процесів, у тому числі ступінь безвідхідності переробки сировини [22].

Довгострокова програма економії матеріальних та енергетичних ресурсів охоплює чотири взаємопов'язані напрямки технологічного розвитку підприємства:

1. **Ресурсозбереження на стадії конструювання виробів.** Цей напрямок передбачає мінімізацію матеріало- та енергоємності вже під час проектування нових продуктів або модернізації існуючих. Він включає переорієнтацію на більш економічні матеріали-замінники, оптимізацію асортиментного ряду та вдосконалення пакувальних і транспортно-логістичних рішень з метою скорочення відповідних втрат.

2. **Економія матеріалів через оптимізацію методів застосування виробів.** Йдеться про розробку та поширення раціональних рецептур і регламентів обробки виробів, консультування споживачів щодо їх правильного використання, а також дослідження причин відмов і збоїв у роботі виробів з метою усунення джерел надмірного матеріального споживання.

3. **Вдосконалення технологічних процесів** з метою скорочення питомих витрат матеріалів і енергії. Реалізується через впровадження стабільних і відтворюваних технологій, скорочення технологічних втрат та відходів, підвищення гнучкості процесів до застосування різних видів сировини, а також розробку механізмів оперативного заміщення ресурсів при зміні кон'юнктури ринку постачання [23].

4. **Науково-дослідна діяльність у сфері матеріало- та ресурсоефективності.** Передбачає системне дослідження конструктивних і технологічних властивостей сировини, пошук нових галузей застосування

існуючих матеріалів, а також розробку технологій залучення вторинної сировини у виробничий процес.

Отже, ефективне управління матеріальними ресурсами безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва та вивільнення оборотних коштів підприємства. Доведення матеріальних запасів до науково обґрунтованого мінімуму, з одного боку, зменшує навантаження на фінансові ресурси, а з іншого – сприяє залученню вивільнених коштів у виробничий процес та створенню умов для нарощування обсягів виробництва.

Таким чином, виробництво як система являє собою складний і динамічний організм, де сировинні і матеріальні ресурси виконують роль «живильного середовища». Управління цими ресурсами охоплює такі взаємопов'язані аспекти:

- злагоджена взаємодія та цілеспрямованість усіх виробничих підрозділів;

- ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері матеріального забезпечення;

- чіткий розподіл функцій між основним і допоміжним виробництвом для підвищення швидкості та якості виконання завдань;

- досягнення оптимального співвідношення між рівнем запасів і безперебійністю виробничого процесу [24].

Таким чином, місце сировинних і матеріальних ресурсів у виробничій системі підприємства є визначальним: без їх якісного та своєчасного забезпечення неможливе ефективне функціонування жодного виробничого процесу. Саме тому управління матеріально-технічним постачанням розглядається як стратегічна функція виробничого менеджменту.

2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА ПП “АГРО-С”

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура управління підприємством

Детальну інформацію щодо правового статусу підприємства, його цілей та предмета господарської діяльності, а також відомості про організаційну структуру управління викладено у додатку 1 – статуті підприємства. Цей документ також містить положення, що регулюють питання майнового комплексу, формування та використання статутного капіталу, фондів підприємства, порядку розподілу прибутків і покриття збитків, обігу цінних паперів, а також визначає коло прав і обов’язків учасників товариства.

Схему побудови системи управління підприємством наведено на рис. 2.1.

Виробничі підрозділи підприємства за функціональним призначенням охоплюють такі групи:

1. основні;
2. допоміжні;
3. підсобні цехи.

Цехи основного виробництва об’єднуються у дві підгрупи:

1. Заготівельний.
2. Переробні дільниці і цех:
складальний цех (№ 1, 3).

Допоміжні (обслуговуючі) підрозділи включають:

1. ремонтно-механічний;
2. ремонтні та будівельні.

Основні технологічні процеси

Структура управління підприємством.

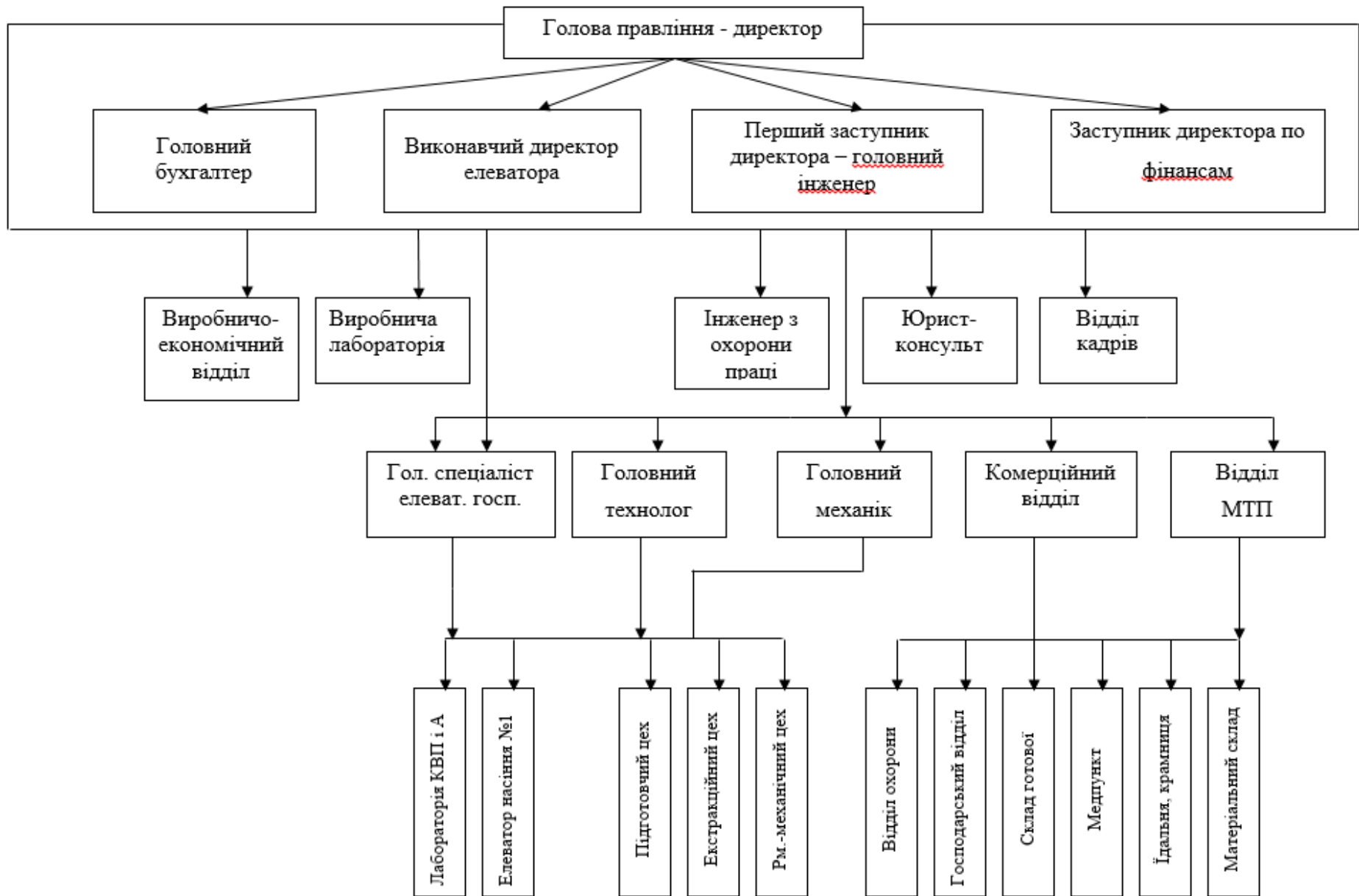


Рисунок 2.1. – Структура управління

ПП “Агро-С” очолює голова правління – генеральний директор, який здійснює керівництво круп’яним заводом та елеватором, що перебувають у розпорядженні товариства.

ПП “Агро-С” функціонує на засадах лінійно-функціональної моделі організації управління, яка ґрунтується на чіткому розмежуванні повноважень і відповідальності між підрозділами відповідно до їх функціональної спеціалізації та ієрархічного підпорядкування. Ця модель забезпечує управління за лінійним ланцюгом “директор – начальник цеху – майстер”, де функціональні служби апарату управління виступають консультативно-дорадчим органом для лінійних керівників, не маючи прямих владних повноважень щодо підпорядкованого їм персоналу [30].

Зазначена модель управління, завдяки чіткій вертикалі підпорядкованості, забезпечує оперативне прийняття та виконання управлінських рішень, поглиблює фахову спеціалізацію функціональних служб і дозволяє гнучко перерозподіляти ресурси між підрозділами. В умовах стабільного серійного виробництва з усталеною продуктовою номенклатурою та поступовими змінами виробничих технологій саме ця модель є найбільш адекватною потребам підприємства [35; 38].

Керівник підприємства у своїй діяльності спирається на команду провідних фахівців: головного бухгалтера, виконавчого директора елеватора, першого заступника директора – головного інженера, а також заступника директора з фінансових питань.

Пріоритетним напрямом господарської діяльності ПП “Агро-С” є переробка аграрної сировини, що охоплює:

- забезпечення безперебійного функціонування допоміжних (обслуговуючих) підрозділів, які безпосередньо не задіяні у виробничому процесі, однак відіграють важливу роль у підтримці його ефективності.

Паралельно з профільним виробництвом підприємство освоїло будівельну діяльність: частину зведених власними силами об’єктів нерухомості передано в оренду для використання як офісних приміщень, що забезпечує надходження додаткових доходів.

Паралельно ведуться роботи з приймання, сортування, перевезення, очищення та доведення зернових культур до товарних кондицій – підготовлену таким чином продукцію ПП “Агро-С” реалізує через власний елеватор.

Підприємство також має у власності автотранспортний парк, що використовується як для внутрішніх виробничих потреб, так і надається в оренду стороннім користувачам.

В контексті дослідження питань управління виробничими процесами об’єктом аналізу обрано заготівельний цех – один із ключових підрозділів основного виробництва підприємства.

Стратегічна мета заготівельного цеху – неухильне виконання виробничих планових показників щодо випуску продукції належної якості за умови мінімізації сукупних витрат на виробничий процес [31; 32; 34].

Для досягнення зазначеної мети перед підрозділом визначено такі завдання:

- ❖ дотримання рівномірного графіка виробництва відповідно до встановлених термінів та затвердженої номенклатури виробів;
- ❖ дотримання встановлених вимог до якості виробленої продукції;
- ❖ раціональне та повне задіяння трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, виробничих фондів, підтримання їхнього якісного стану та цілеспрямоване зниження собівартості продукції, що випускається;
- ❖ модернізація матеріально-технічної бази підрозділу на основі передових здобутків науки, інженерії та прогресивних методів організації виробництва задля підвищення його загальної результативності та конкурентоспроможності;
- ❖ формування сприятливого соціально-трудового середовища, задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників колективу, покращення умов та безпеки праці, підвищення залученості та трудової мотивації кожного члена трудового колективу;
- ❖ дотримання нормативних екологічних вимог щодо впливу виробничих процесів на стан навколишнього природного середовища;
- ❖ удосконалення системи управління та організації виробничих процесів підрозділу.

На сучасному переробному підприємстві обробка аграрної сировини

здійснюється із застосуванням індустріальних методів – на базі продуктивного технологічного обладнання та спеціалізованих транспортно-переміщувальних механізмів [31].

Переробний цех функціонує як центральна виробнича ланка підприємства, що забезпечує випуск кінцевої продукції. Завдяки технологічній взаємодії з усіма виробничими ділянками цех розташований у безпосередній близькості до сортувального підрозділу та складу готової продукції. Виробничий процес організовано у дві робочі зміни.

Заготівельний цех функціонує як самостійний структурний підрозділ у складі ПП “Агро-С”.

За характером технологічних операцій та призначенням виконуваних робіт заготівельний цех належить до категорії основних виробничих підрозділів підприємства.

У питаннях виробничого управління заготівельний цех підпорядкований безпосередньо директору підприємства.

Поточне керівництво виробничою діяльністю підрозділу, контроль за виконанням планів і забезпечення якості продукції покладено на начальника цеху.

Адміністрація підрозділу у своїй трудовій діяльності керується чинним законодавством України, актами Кабінету Міністрів і Верховної Ради України, статутом ПП “Агро-С”, внутрішніми наказами та розпорядженнями керівництва підприємства.

Заготівельний цех реалізує визначені виробничі функції в межах підприємства і не провадить самостійного збуту продукції на зовнішній ринок.

Цех не має власного окремого фінансування та не наділений статусом юридичної особи.

Ліквідація заготівельного цеху може бути здійснена виключно на підставі наказу директора підприємства або рішення його власника.

Функціональне наповнення діяльності цеху охоплює кілька ключових напрямів роботи колективу.

У сфері виробничо-технічного забезпечення передбачається [31; 39]:

- виготовлення продукції відповідно до виробничого плану та

встановлених стандартів якості;

- виконання виробничих замовлень у визначені строки та в запланованих обсягах;

- забезпечення належної експлуатації виробничого устаткування, інструментарію, технологічного оснащення, інженерних комунікацій, будівель та споруд підрозділу;

- виконання всіх виробничих операцій у точній відповідності до технічних умов, регламентів технологічних процесів та вимог надійності продукції;

- впровадження прогресивних технологічних рішень та науково обґрунтованих норм витрат матеріальних і трудових ресурсів, контроль дотримання технологічної дисципліни;

- створення безпечних умов праці, неухильне дотримання норм охорони праці, виробничої санітарії, екологічних вимог та правил протипожежного захисту на всіх ділянках роботи цеху;

- підтримка техніко-економічних ініціатив, раціоналізаторської та винахідницької діяльності в межах підрозділу;

- забезпечення коректного функціонування інформаційної системи управління підприємством, виконання регламентованих бізнес-процесів;

- оперативне управління виробничим процесом, координація роботи всіх виробничих ділянок цеху з метою забезпечення їх ритмічного та злагодженого функціонування;

- систематичне виявлення та задіяння внутрішніх виробничих резервів для зростання продуктивності праці, зниження собівартості та підвищення якості продукції, розроблення та реалізація відповідних організаційно-технічних заходів;

- формування, затвердження, облік та аналіз виконання планів економічного і соціального розвитку підрозділу;

- збереження та цільове використання оборотних коштів, виділених підрозділу;

- в- доведення до ділянок, бригад та окремих виконавців кількісних і якісних показників виробничих завдань, що забезпечують досягнення найвищої економічної

ефективності у межах затвердженого плану;

- запровадження внутрішньогосподарського розрахунку з об'єктивною системою оцінювання результатів роботи кожної ділянки, бригади та виконавця й обґрунтованими механізмами матеріального стимулювання;

- ведення оперативного обліку, що гарантує своєчасність, достовірність і порівнянність показників діяльності підрозділу; застосування нормативного методу обліку витрат на виробництво;

- підготовка та подання звітності, аналітичних довідок і доповідей з усіх аспектів діяльності підрозділу;

- раціональне розміщення та використання кадрів, організація праці та систем оплати;

- забезпечення персоналу підрозділу спеціальним одягом та засобами індивідуального захисту;

- підтримання належного рівня трудової дисципліни та організованості у підрозділі.

- розстановка та закріплення працівників підрозділу відповідно до їхньої фахової підготовки та кваліфікаційного рівня;

- визначення оптимальної чисельності виробничого персоналу підрозділу, необхідної для виконання затверджених планових показників.

- внесення обґрунтованих пропозицій керівництву щодо перегляду посадових окладів та встановлення надбавок висококваліфікованим фахівцям у межах затвердженого фонду оплати праці.

- запровадження прогресивних норм виробітку та обслуговування, регулярний аналіз їх актуальності, своєчасний перегляд застарілих або занижених норм;

- запровадження суміщення професій та розширення функціональних обов'язків працівників підрозділу;

- використання інструментів матеріального заохочення персоналу за сумлінне та якісне виконання службових обов'язків;

- дотримання витрат на оплату праці у межах планового фонду заробітної плати, встановленого для підрозділу [33].

Проведений аналіз діяльності ПП “Агро-С” засвідчив наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у системі менеджменту основного виробництва [36; 37]. До позитивних тенденцій належать:

- стійке збільшення обсягів виробництва продукції;
- підтримання прибуткового рівня господарської діяльності;
- цілеспрямована орієнтація керівництва на підбір кваліфікованого персоналу;
- посилення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;
- динаміка зростання прибутку, нарощення обсягів випуску та реалізації продукції;
- розширення збуту та збільшення обсягу продажу готової продукції.

Водночас виявлено такі негативні тенденції:

- недостатня ефективність чинної системи мотивації та стимулювання персоналу;
- невідповідність кваліфікаційного рівня частини працівників окремих підрозділів вимогам інноваційного виробництва та сучасних технологічних розробок;
- низька зацікавленість або брак фінансових ресурсів для проведення перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

З метою забезпечення стабільного розвитку керівництво ПП “Агро-С” має зосередитись на реалізації таких першочергових заходів [40; 39]:

- зміцнювати та розвивати партнерські відносини з аграрними підприємствами – постачальниками сировинної бази;
- розбудовувати власну збутову мережу на ринку м. Києва та Київської області, нарощувати обсяги власних закупівель сировини з метою отримання додаткового прибутку;
- здійснювати регулярний моніторинг та збалансований аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

2.2. Аналіз економічних показників виробничої діяльності.

Підприємство спеціалізується на виробництві пшеничного борошна вищого гатунку, кукурудзяного борошна, а також кукурудзяних паличок (солодких та з молоком). Борошно слугує сировиною для виробництва макаронних виробів, а відходи круп'яного виробництва спрямовуються на виготовлення комбікормів.

З метою комплексної оцінки результативності господарювання підприємства за досліджуваний період проведемо аналіз динаміки ключових показників на основі фінансової звітності за 2023–2025 роки (табл. 2.1, рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні показники розвитку підприємства

№ з/п	Показник	2023р.	2024р.	Відхилення		2025р.	Відхилення	
				тис. грн.	%		тис. грн.	%
1.	Реалізована продукція (без ПДВ), тис. грн.	10910	13196	2286	21	17840	4644	35,2
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6597,5	6931,3	333,8	5,1	12370	4438,7	64
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	4312,5	6265	1952,5	45,3	6470	205	3,3
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	103,8	-155	-285,8	-250	1910	2065	1332
5.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	28	31	3	10,7	35	4	12,9
6.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	9044	10000	956	10,6	10775	775	8,3
7.	Коефіцієнт придатності основних фондів	0,47	0,45	-0,02	-4,3	0,45	0	0
8.	Фондовіддача	2,8	3	0,2	7,1	4,5	1,5	50
9.	Рентабельність продукції, %	1,6	-2,2	-3,8	-237	16,8	19	864
10	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	389,6	425,7	36,1	9,3	509,7	84	19,6

Аналіз табличних даних свідчить про неоднорідну динаміку показників господарської діяльності впродовж досліджуваного періоду. Відсутність сталих тенденцій пояснюється мінливістю зовнішніх умов функціонування та внутрішніми управлінськими рішеннями.

У 2023–2024 рр. виручка від реалізації продукції зросла на 21 %, тоді як темп приросту собівартості реалізованої продукції склав лише 5,1 %. Такий розрив між темпами зростання доходів та витрат зумовив збільшення валового прибутку майже на 45,3 %. Водночас у 2025 р. спостерігається інша картина: дохід зріс на 35,2 %, а собівартість – на 64 %, що стало причиною суттєвого гальмування темпів приросту валового прибутку до 3,3 %.

Попри загальну позитивну динаміку доходів, підприємство зафіксувало збитки у 2024 р.: чистий фінансовий результат склав -155 тис. грн., а рентабельність продукції знизилась майже втричі. Цю ситуацію можна пояснити разовим зростанням операційних витрат та впливом зовнішніх чинників.

У 2025 р. підприємство пододало кризові явища: рентабельність продукції підвищилась до 16,8 % (зростання у 8,6 раза порівняно з 2024 р.), а чистий прибуток у розмірі 1910 тис. грн. не лише покрив збитки попереднього року, а й забезпечив формування резервного потенціалу для подальшого розвитку.

Позитивної спрямованості набула динаміка кадрових показників. Чисельність персоналу щорічно зростала: у 2024 р. – на 3 особи (10,7 %), у 2025 р. – ще на 4 особи (12,9 %). Паралельно середньомісячна заробітна плата збільшилась з 9044 грн. у 2023 р. до 10775 грн. у 2025 р., що може розглядатись як чинник підвищення мотивації до продуктивної праці. Відповідно, продуктивність праці за аналізований період зросла з 389,6 тис. грн./особу до 509,7 тис. грн./особу, тобто збільшилась майже на третину.

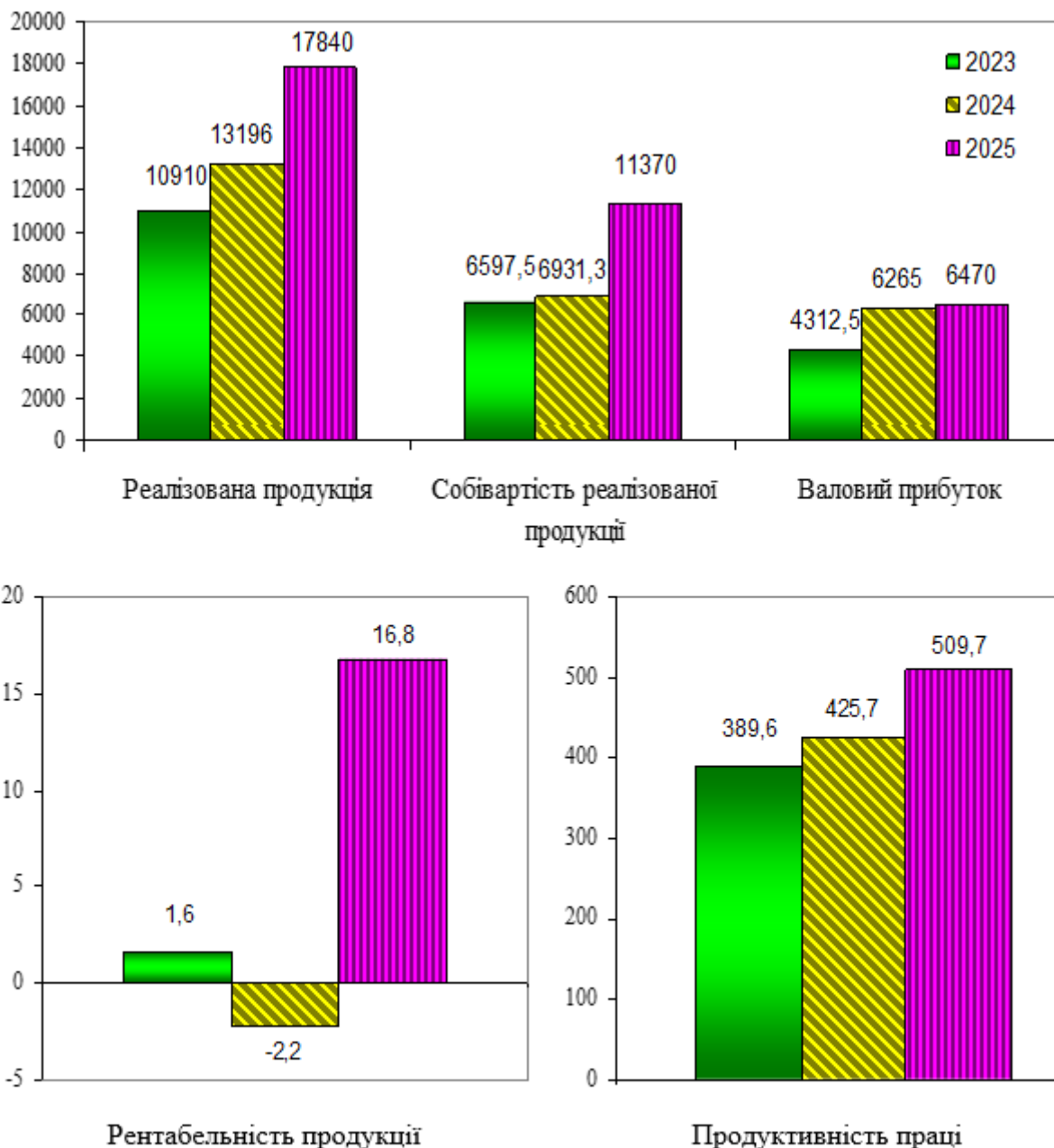


Рисунок 2.2 – Основні показники розвитку підприємства

Коефіцієнт придатності основних засобів дещо знизився у 2024 р. до рівня 0,45 та залишився незмінним у 2025 р., що свідчить про поступове зношення виробничої бази. Проте фондвіддача демонструє стійке зростання: з 2,8 у 2023 р. до 4,5 грн./грн. у 2025 р., що відображає підвищення ефективності використання основних засобів у процесі виробничої діяльності.

Господарська діяльність підприємства відбувається в умовах взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищем [44]. Внутрішнє середовище визначає наявний виробничий і ресурсний потенціал, тоді як зовнішнє забезпечує

необхідними ресурсами та формує умови конкуренції. Підприємство перебуває у постійному обміні з зовнішнім середовищем, однак обмеженість ресурсів та конкурентний тиск спонукають до стратегічного управління потенціалом.

Стратегічне управління розглядає середовище функціонування підприємства через три складові: макрооточення, мікрооточення (безпосереднє оточення) та внутрішнє середовище організації [44]. Аналіз макросередовища дозволяє виявити зовнішні можливості та загрози, тоді як дослідження внутрішнього середовища спрямоване на виявлення сильних і слабких сторін діяльності.

Для забезпечення сталого розвитку зернопродуктового підкомплексу доцільним є здійснення таких заходів [41]:

- нарощування обсягів виробництва зерна для задоволення потреб переробних підприємств;
- запровадження державних механізмів стимулювання виробництва високобілкових культур;
- розробка та реалізація програм розвитку комбікормової промисловості.

Технологічний чинник є одним із ключових в оцінці конкурентоспроможності підприємства [44]. Загальна тенденція до скорочення власних капіталовкладень свідчить про уповільнення темпів оновлення виробничих технологій. За таких умов прямі іноземні інвестиції можуть стати компенсаторним механізмом технологічного оновлення, однак їхня активізація потребує покращення інвестиційного клімату.

Серед суб'єктів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства, виокремлюються споживачі, постачальники сировини, конкуренти та наявна пропозиція трудових ресурсів [44]. ПП «Агро-С» обрало стратегію вертикальної інтеграції, займаючись заготівлею та переробкою зернових культур власними силами. Підприємство розширює асортимент продукції (вівсяні та гречані пластівці, комбікорм, борошно), прагнучи якомога повніше задовольнити потреби споживачів.

Аналіз кадрового забезпечення підприємства є невід'ємною складовою оцінки його внутрішнього потенціалу. Трудові ресурси визначають організаційно-технічний рівень господарювання, якість продукції та ефективність виробничих процесів. Дослідимо склад і структуру персоналу за 2023–2025 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

№ з/п	Показники	2023	2024	Відхилення		2025	Відхилення	
				чол.	%		чол.	%
1.	Усього персоналу, чол.	28	31	3	10,7	35	4	13
2.	Працівників основної діяльності, чол.:	25	27	2	8	30	3	11
	- робітників	17	18	1	5,9	21	3	16,7
	- інших працівників, з них:	8	9	1	12,5	9	-	-
	- керівників	2	3	1	50	3	-	-
	- спеціалістів і службовців	6	6	-	-	6	-	-
3.	Невиробничого персоналу	3	4	1	33,3	5	1	25
4.	Обсяг товарної продукції, тис. грн.	10910	13196	2286	21	17840	4644	35,2

За даними таблиці, загальна чисельність персоналу стабільно зростає: у 2024 р. – на 3 особи (10,7 %), у 2025 р. – на 4 особи (13,0 %). Частка працівників основної діяльності в загальній чисельності персоналу дещо скорочується – з 89,3 % у 2023 р. до 85,7 % у 2025 р. – внаслідок відносно інтенсивнішого залучення невиробничого персоналу.

Кількість робітників за аналізований період зросла на 4 особи (23,5 %), що безпосередньо пов'язане з розширенням виробничої діяльності підприємства. Чисельність керівників збільшилась у 2024 р. на одну особу у зв'язку з введенням посади заступника начальника; надалі залишається незмінною. Кількість спеціалістів і службовців протягом усього досліджуваного періоду становить 6 осіб.

Разом зі збільшенням чисельності персоналу зростає й обсяг товарної продукції: у 2024 р. – на 21 %, у 2025 р. – на 35,2 %. Подібна кореляція між нарощуванням кадрового потенціалу та зростанням виробітку підтверджує доцільність кадрових рішень, ухвалених керівництвом підприємства.

Кадрова політика ПП «Агро-С» спрямована на формування необхідних категорій персоналу, підготовку до професійної діяльності, підвищення кваліфікації, стимулювання праці та забезпечення соціального захисту працівників. Підбір

персоналу здійснюється через первинне інтерв'ю, за результатами якого оцінюється рівень освіти, кваліфікації та практичного досвіду кандидата.

Мотиваційна система підприємства включає постійну (посадовий оклад) та змінну (премії, додаткові виплати) частини заробітної плати [45]. Заступник директора здійснює оцінку результатів праці кожного співробітника та визначає розмір матеріального заохочення з урахуванням повноти, якості й своєчасності виконаних робіт, ініціативності та компетентності.

Для здійснення господарської діяльності підприємству необхідні засоби виробництва: будівлі, машини, обладнання, сировина, паливо тощо. Проведемо оцінку складу, структури та динаміки майна підприємства на основі балансових даних за 2023–2025 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Оцінка складу, структури та динаміки майна підприємства

Показники	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 до 2023р.		2025 р.	Відхилення 2025 до 2024 р.		Відхилення 2025 до 2023р.	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Вартість майна, тис. грн. у тому числі:	5395	5963	568	10,5	5528,8	-434,2	-7,3	133,8	2,5
Необоротні активи: - тис. грн.	2365	2347,5	-17,5	-0,7	2543,8	196,3	8,4	178,8	7,6
- у % до вартості майна	43,8	39,4	-4,4	-10	46	6,6	16,8	2,2	5
Оборотні активи: - тис. грн.	3023,8	3615	591,2	19,6	2985	-630	-17,4	-388	-1,3
- у % до вартості майна	56	60,6	4,6	8,2	54	-6,6	-10,9	-2	-3,6
Запаси: - тис. грн.	475	426,3	-48,7	-103	390	-36,3	-8,5	-85	-17,9
- у % до оборотних активів	15,7	11,8	-3,9	-24,8	13,1	1,3	11	-10,5	-66,9
Готова продукція: - тис. грн.	1290	1542,5	252,5	19,6	1170	-372,5	-24,1	-120	-9,3
- у % до оборотних активів	43,2	42,7	-0,5	-1,2	39,5	-3,2	-7,5	-3,7	-8,6
Дебіторська заборгованість за товари і послуги: - тис. грн.	937,5	1205	267,5	28,5	1055	-150	-12,4	117,5	12,5
- у % до оборотних активів	31,0	33,3	2,3	7,4	35,3	2	6	4,3	14

Дебіторська заборгованість за розрахунками: - тис. грн. - у % до оборотних активів	124,3 4	38,8 1,1	-82,5 -2,9	-68 -72	180 6	141,2 4,9	364,5 445,5	58,7 2	48 50
Інша поточна дебіторська заборг.: - тис. грн. - у % до оборотних активів	128,8 4,3	137,5 3,8	8,7 -0,5	6,8 -11,6	7,5 0,3	-130 -3,5	-94,5 -92	-121,3 -4	-94 -93
Грошові кошти та їх еквіваленти: - тис. грн. - у % до оборотних активів	55 1,8	265 7,3	210 5,5	382 306	173,8 5,8	-91,2 -1,5	-34,4 -20,5	118,8 4	216 222,2
Витрати майбутніх періодів: - тис. грн. - у % до вартості майна	6,3 0,12	- -	-6,3 -0,12	-100 -100	- -	- -	- -	-6,3 -0,12	-100 -100

Аналіз необоротних активів засвідчує, що у 2024 р. їхня вартість незначно скоротилась (-0,7 %), тоді як у 2025 р. відбулось зростання на 8,4 %. Оскільки необоротні активи підприємства представлені виключно основними засобами, збільшення їхньої питомої ваги у структурі майна до 46 % у 2025 р. свідчить про розширення виробничої бази та залучення нових виробничих потужностей.

Питома вага оборотних активів за аналізований період коливалась у межах 54–61 % від вартості майна. У 2024 р. їхня абсолютна величина зросла на 19,6 % переважно внаслідок збільшення дебіторської заборгованості та накопичення грошових коштів. У 2025 р. оборотні активи скоротились на 17,4 % за рахунок зменшення обсягів готової продукції, запасів та грошових коштів.

Запаси підприємства демонструють позитивну тенденцію до зниження: їхня питома вага в оборотних активах скоротилась з 15,7 % до 13,1 %, що свідчить про раціоналізацію управління матеріальними ресурсами. Найвагомішу частку в структурі оборотних активів займає готова продукція (39,5 % у 2025 р.), що зумовлено галузевою специфікою переробного виробництва.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги за два роки зросла

на 12,5 % в абсолютному значенні, а її частка в оборотних активах збільшилась на 14 %. Скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості майже на 94,5 % у 2025 р. може свідчити про покращення якості розрахункових відносин.

Маркетингова діяльність підприємства включає вивчення споживчих властивостей продукції, моніторинг цінової кон'юнктури та управління каналами збуту. ПП «Агро-С» дотримується стратегії конкурентного ціноутворення, встановлюючи ціни на рівні, нижчому за середньоринковий, що дозволяє залучати споживачів та утримувати їхню лояльність. Для стимулювання збуту застосовуються акційні пропозиції та системи знижок для постійних клієнтів.

Фінансовий стан підприємства є комплексним індикатором ефективності його виробничо-господарської діяльності та визначається наявністю, складом і ефективністю використання фінансових ресурсів [46]. Дослідимо показники ліквідності ПП «Агро-С» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники оцінки ліквідності підприємства

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	2025 р.	Відхилення (+/-)	Норматив
Коефіцієнт покриття	5,6	2,9	-2,7	1,1	-1,8	>2
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,3	1,3	-1	0,5	-0,8	>1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,2	0,1	0,06	-0,14	>0,2
Частка оборотних засобів в активах	0,56	0,61	0,05	0,54	-0,07	-
Робочий капітал (розмір власних оборотних засобів), тис. грн.	2487,8	2360	-127,3	253,8	-2106,2	-

Коефіцієнт покриття відображає рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. У 2023 та 2024 рр. його значення перевищувало нормативний рівень (>2), що свідчить про достатній запас ліквідності. Однак у 2025 р. показник знизився до 1,1, що є нижчим за норму і вказує на ризик недостатності оборотних засобів для безперебійного

функціонування у разі погашення всіх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023–2024 рр. відповідав нормативному значенню (>1), підтверджуючи спроможність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2025 р. значення показника склало лише 0,5, що пов'язано з більш ніж дворазовим збільшенням поточних зобов'язань за практично незмінного обсягу дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. вперше досяг нормативного рівня (0,2) завдяки п'ятикратному зростанню залишків грошових коштів. Проте у 2025 р. через одночасне скорочення грошових коштів та збільшення поточних зобов'язань показник знизився до 0,06, що не відповідає нормативу.

Розмір робочого капіталу (власних оборотних засобів) демонструє спадну динаміку: за 2024 р. зменшення склало 5,1 %, тоді як у 2025 р. – 89,2 %, що суттєво обмежує фінансову гнучкість підприємства. Дослідимо структуру та динаміку капіталу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка складу та структури джерел капіталу

Капітал	2023р.	2024р.	Відхилення		2025р.	Відхилення	
			2024 до 2023 р.			2025 від 2024	
			тис. грн.	%		тис. грн.	%
Власний капітал:	4862,5	4708	-154,5	-3,18	2797,5	-1910,5	-40,6
питома вага	90,13	78,95	-11,2	-12,4	50,6	-28,35	35,9
Залучений капітал:	532,5	1255	712,5	133,8	2731,3	1476,3	117,6
питома вага	9,87	21,05	11,2	113,5	49,4	28,35	134,7
Всього	5395	5963	568	10,54	5528,8	-434,2	-7,3

Загальна вартість майна підприємства за 2023–2024 рр. збільшилась на 10,5 %, а у 2025 р. скоротилась на 7,3 %. Власний капітал зменшився у 2024 р. на 3,2 %, а у 2025 р. – на 40,6 %, тоді як залучений капітал стрімко зростав обидва роки (на 133,8 % та 117,6 % відповідно). Внаслідок цього питома вага власного капіталу у структурі пасивів скоротилась з 90,1 % у 2023 р. до 50,6 % у 2025 р., а залученого – відповідно зросла з 9,9 % до 49,4 %.

Така структурна трансформація капіталу свідчить про зростаючу залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та підвищення фінансового ризику. Необхідною умовою стабілізації є нарощування власного капіталу через генерацію чистого прибутку та зниження рівня боргового навантаження.

Для комплексної оцінки ефективності використання ресурсів підприємства проведемо аналіз ділової активності (табл. 2.6, рис. 2.3).

Таблиця 2.6 – Ділова активність підприємства

Показник	2023	2024	Зміна 2024 до 2023 р. (+,-), %	2025	Зміна 2025 до 2024 р. (+,-), %
Коефіцієнт оборотності активів	1,67	1,94	+16,2	2,6	+34,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,1	3,31	+6,8	4,5	+36,0
Коефіцієнт оборотності запасів	4,98	4,43	-11,0	6,52	+47,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,81	2,3	+27,1	3,96	+72,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,95	8,56	-4,4	11,33	+32,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21	12,24	-41,7	7,46	-39,1
Коефіцієнт завантаженості активів	0,6	0,52	-13,3	0,39	-25,0
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,36	0,3	-16,6	0,22	-26,7
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,55	0,44	-20,0	0,25	-43,2

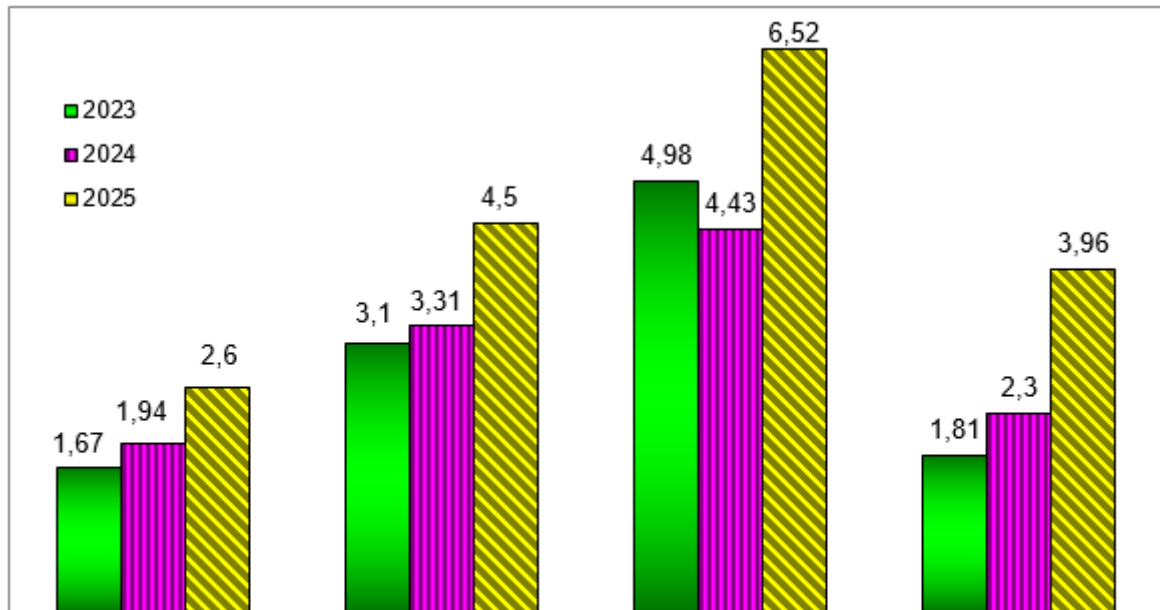


Рисунок 2.3 – Ділова активність підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує швидкість обороту сукупного майна підприємства. За досліджуваний період він зріс з 1,67 до 2,60, тобто на 55,7 %, що свідчить про стійке підвищення ефективності використання активів. Аналогічну позитивну динаміку демонструє оборотність оборотних активів (+6,8 % у 2024 р. та +36,0 % у 2025 р.), що означає вивільнення оборотних коштів із господарського обороту.

Коефіцієнт оборотності запасів у 2024 р. незначно знизився (-11,0 %), однак у 2025 р. зріс на 47,2 % до рівня 6,52, що свідчить про відсутність надлишкових неліквідних запасів та оптимальне управління складськими залишками. Стрімке зростання оборотності власного капіталу (з 1,81 до 3,96 разів) відображає підвищення інтенсивності використання власних фінансових ресурсів у господарській діяльності.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2025 р. суттєво зріс до 11,33 (+32,0 %), що вказує на прискорення інкасації дебіторської заборгованості та скорочення термінів комерційного кредитування контрагентів. Натомість оборотність кредиторської заборгованості скорочується (з 21 до 7,46 оборотів), що означає подовження середнього терміну погашення зобов'язань

перед постачальниками.

Коефіцієнти завантаженості активів, оборотних активів та власного капіталу демонструють стійку тенденцію до зниження, що підтверджує підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і є ознакою зростаючої ділової активності підприємства.

Підсумкова оцінка фінансового стану підприємства здійснена за допомогою комплексної рейтингової методики (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Комплексно рейтингова оцінка показників фінансового стану підприємства.

Показники фінансового стану	Рейтинг показників у балах	Критерій оцінки показників за їх фактичним значенням		Умови зниження критеріїв	Показники по роках			Рейтинг показників у балах по роках		
		вищий	нижчий		2023	2024	2025	2023	2024	2025
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	20,0	0,5 і вище -20 балів	менше 0,1-0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 4 бали	0,1	0,2	0,06	4	8	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	18,0	1,5 і вище -18 балів	менше 0,1 -0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,5 знімається 3 бали	2,3	1,3	0,5	18	12	0
Коефіцієнт покриття	16,5	2,0 і вище -16,5	менше 0,1 -0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 2,0 знімається 1,5 бали	5,57	2,88	1,1	16,5	16,5	3
Коефіцієнт <u>забезпеченості</u> власними оборотними коштами	15,0	0,5 і вище -15 балів	менше 0,1-0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 0,5 знімається 3 бали	0,82	0,65	0,1	15	15	3
Коефіцієнт автономії	17,0	0,6 і вище -17 балів	менше 0,4 -0 балів	За кожні 0,01 пункту зниження порівняно з 0,6 знімається 0,8 бали	0,9	0,79	0,51	17	17	9,8
Коефіцієнт фінансової незалежності	13,5	1,0 і вище -13,5 балів	менше 0,5 -0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження порівняно з 1,0 знімається 2,5 бали	1,11	1,27	1,98	13,5	13,5	13,5
Разом	100,0	100,0	0		-	-	-	84	82	29,3

За результатами розрахунків, сума балів у 2023 та 2024 рр. склала 84 та 82

відповідно, що відповідає третьому класу підприємств із задовільним фінансовим станом. Це означало наявність певного ризику у відносинах із партнерами, проте загалом підприємство зберігало платоспроможність.

У 2025 р. сума балів за рейтинговою оцінкою знизилась до критичного рівня – 29,3, що свідчить про незадовільний фінансовий стан підприємства та значний ризик неплатоспроможності. Головними чинниками погіршення стали критичне зниження показників ліквідності та зменшення частки власного капіталу. Зазначене потребує невідкладних управлінських заходів щодо фінансової стабілізації та підвищення рівня платоспроможності підприємства.

Таким чином, проведений аналіз економічних показників виробничої діяльності ПП «Агро-С» засвідчує, що підприємство має достатній виробничий потенціал і демонструє зростання ділової активності. Водночас погіршення показників фінансової стійкості та ліквідності у 2025 р. вимагає розробки комплексу заходів з оптимізації структури капіталу та управління ліквідністю.

2.3. Аналіз стану організації управління основним виробництвом на підприємстві

Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання потребує формування дієвої системи управління виробничою діяльністю, здатної забезпечити досягнення стратегічних цілей за умов ресурсних обмежень і динамічного середовища. Стан організації управління основним виробництвом є одним із ключових індикаторів загальної дієздатності підприємства, оскільки від рівня координації виробничих процесів безпосередньо залежить якість продукції, раціональність використання матеріальних і трудових ресурсів та рівень операційної ефективності.

Для ПП «Агро-С» першочерговим завданням є побудова такої управлінської архітектури, яка б забезпечувала не лише оперативний контроль виробничої діяльності, а й стратегічне планування розвитку підприємства. Бізнес-процеси мають бути системно узгоджені зі стратегічними пріоритетами, а їх показники ефективності – слугувати інструментом моніторингу досягнення поставлених цілей [47].

Структуру і кількісний склад планово-фінансової служби підприємства наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Структура централізованої планово-фінансової служби

Аналіз наведеної схеми свідчить, що у процесі розробки стратегії розвитку обов'язково враховуються стратегічні орієнтири керівництва товариством, що суттєво звужує можливості самостійного стратегічного планування на рівні структурного підрозділу. За такого підходу регіональні управлінські ініціативи, спрямовані на вдосконалення фінансового управління через розробку відповідних стратегій, розглядаються насамперед як підґрунтя для формування загальнокорпоративної фінансової стратегії. Зазначена підпорядкованість рішень забезпечує цілісність стратегічного управління, але водночас обмежує оперативність прийняття фінансових рішень на місцях.

Відповідно до сучасних наукових підходів, стратегія фінансування як управлінська діяльність охоплює визначення цілей використання фінансових ресурсів і капіталу, методів фінансування, часових параметрів, важелів та прийомів управління фінансовими потоками, а також формування стратегічного набору специфічних фінансових стратегій, фінансове планування та розроблення спеціалізованих планів [44]. Виходячи з цих засад, стратегія розвитку ПП «Агро-С» формується навколо трьох взаємопов'язаних завдань:

1. Формулювання загальної стратегії розвитку, що передбачає:
 - управління грошовими потоками та цінними паперами;
 - управління товарно-матеріальними запасами;

- розроблення стратегії кредитування;
- визначення дивідендної стратегії.

2. Фінансове прогнозування щодо капіталовкладень, надходжень та виплат, яке передбачає розроблення:

- проекту фінансового балансу;
- фінансового плану зовнішнього фінансування.

3. Формування механізму аналізу та контролю фінансового стану підприємства в процесі реалізації обраної стратегії.

Для ПП «Агро-С» на рівні підприємства розробляються насамперед локальні фінансові стратегії ресурсного спрямування, що відповідають наявному потенціалу та особливостям операційної діяльності. В основу цих стратегій покладено такі принципи:

- балансування матеріальних і фінансових потоків;
- оптимальне фінансування розширення, підтримки та, за необхідності, скорочення окремих виробничих підсистем;
- прогнозування альтернативних сценаріїв розвитку в різних умовах функціонування;
- здійснення фінансового контролю та аналізу результатів діяльності [46].

При визначенні схеми управлінських дій враховуються поточні умови господарювання та можливі їх зміни у перспективі. Така схема є конкретною та зумовлюється реальним економічним і фінансовим становищем підприємства. Відповідно до результатів досліджень у сфері управління фінансовими ресурсами, ефективне управління потребує комплексного підходу, що включає не лише планування, але й систематичний моніторинг показників ліквідності, рентабельності та оборотності ресурсів [48].

Цілі фінансового менеджменту щодо інвестування у власне виробництво ПП «Агро-С» передбачають:

- в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів – ідентифікацію найбільш ефективних варіантів вкладення коштів;
- оптимальне формування джерел інвестиційних ресурсів;
- забезпечення реалізації затверджених інвестиційних планів.

Власні інвестиційні можливості ПП «Агро-С» на поточний момент становлять 3,3 млн грн.

За таких обставин інвестиційні проекти набувають статусу альтернативних не за критерієм єдності очікуваних результатів, а за критерієм доступності фінансування. Відтак пріоритетним завданням є розширення стратегій інвестування, насамперед за рахунок власних коштів. Управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах обмеженості зовнішнього фінансування вимагає переходу до внутрішніх механізмів акумуляції та перерозподілу ресурсів [45].

Для розрахунку обґрунтованості інвестиційних рішень щодо обраної стратегії визначаються такі параметри:

- прогнозований прибуток підприємства за збереження наявної ринкової позиції;
- обсяг поточних інвестицій підприємства у відповідний проєкт (вид діяльності);
- приріст інвестицій, необхідний для досягнення оптимальної конкурентної позиції;
- очікуваний приріст прибутку від реалізації обраної стратегії.

Ключовим елементом аналізу системи управління основним виробництвом є оцінка відповідності організаційної структури планово-фінансової служби завданням стратегічного й оперативного управління. Наведена вище централізована структура служби демонструє чітке функціональне розмежування: кошторисна група відповідає за формування витратних планів, група планування та фінансів – за фінансове прогнозування і координацію грошових потоків, а група з роботи з цінними паперами – за управління фінансовими вкладеннями.

Водночас необхідно зазначити, що сучасний рівень вимог до систем управління виробництвом передбачає не лише виконання планових функцій, а й адаптивну реакцію на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті важливим є впровадження інструментів контролю на рівні ключових показників ефективності (KPI) для кожного виробничого підрозділу, що дозволяє

оперативно відстежувати відхилення від запланованих показників і своєчасно коригувати управлінські рішення [47].

Стан організації управління основним виробництвом ПП «Агро-С» загалом відповідає базовим вимогам до підприємств аграрного сектору відповідного масштабу. Разом із тим виявлено ряд системних обмежень, а саме: залежність стратегічних рішень від директивних орієнтирів вищого рівня управління; обмежені інвестиційні можливості для реалізації повного спектра виробничих стратегій; недостатній рівень інтеграції планово-фінансових інструментів з оперативним управлінням виробничим процесом.

Подолання зазначених обмежень вимагає впровадження системних змін у підходах до управління основним виробництвом, що визначає необхідність розроблення відповідних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

2.4. Аналіз стратегічного управління ПП «Агро-С»

Генеральний напрям діяльності підприємства визначається його загальною стратегією, яка слугує стрижнем усього стратегічного плану. Для ПП "Агро-С" такою є стратегія зростання, що реалізується через систему взаємопов'язаних напрямів: інтенсифікацію ринкової присутності шляхом освоєння нових ринків та географічної експансії; зовнішньоекономічну діяльність як інструмент глобалізації бізнесу; розвиток міжфірмового співробітництва з партнерами по виробничому ланцюжку. Дослідники зазначають, що стратегія зростання є пріоритетною для підприємств, які прагнуть посилити конкурентні позиції та розширити ринкову частку [49].

При формуванні загальної стратегії ПП "Агро-С" враховуються фактори, що перебувають у сфері безпосереднього впливу керівництва. Особливого значення набувають фази життєвого циклу підприємства, оскільки саме від них залежить зміст стратегічного набору [50]. Поточна стадія – зростання – зумовлює відповідну конфігурацію функціональних стратегій, що представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – "Життєвий цикл" підприємства ПП "Агро-С" та його стратегічний набір

Стратегія	Фаза ЖЦ ПП "Агро-С" (Зростання)
Продуктово-товарна	Доробка та уніфікація продукції до відповідних стандартів
Функціональна: виробнича	<p>Розширення виробництва за рахунок зовнішніх і внутрішніх факторів, зниження витрат.</p> <p>Використання існуючого виробничого потенціалу: використання виробничих потужностей; підвищення продуктивності та ефективності виробничого процесу; модернізація виробництва; технічне переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; коопераційні зв'язки щодо спільного використання потенціалу, в тому числі передача частини замовлень субпідрядникам; зниження матеріало-, фондо-, трудо-, енергомісткості виробництва.</p> <p>Створення нового виробництва: придбання нового виробництва; створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючого виробничого потенціалу (наприклад: виготовлення кукурудзяних паличок).</p> <p>Зміни у технологічному процесі: впровадження нових методів виготовлення продукції та технологій; зміни в технологічному рівні виробництва; використання нових матеріалів; підвищення рівня стандартизації.</p>
Ресурсна	<ul style="list-style-type: none"> – визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів; – розрахунок можливих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів; – розробка заходів щодо раціонального зберігання та використання.

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПП "Агро-С"

Поряд із загальною стратегією зростання ПП "Агро-С" реалізує загальноконкурентну стратегію лідерства за рахунок низьких витрат. Ця стратегія виступає базою для всієї системи конкурентної поведінки підприємства на ринку. Відповідно до досліджень, стратегія лідерства за витратами є найбільш

доцільною для підприємств із значним обсягом виробництва та широкою клієнтською базою, чутливою до рівня цін [51]. Сутнісні риси обраної конкурентної стратегії ПП "Агро-С" систематизовано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Сутнісні риси стратегії підприємства ПП "Агро-С"

Риси	Стратегія лідерства за рахунок низьких витрат
Стратегічна мета	Велика частка ринку на внутрішньому ринку, перевага в глобальному масштабі
Конкурентна перевага	Лідерство за витратами
Пріоритет у виробництві	Постійний пошук шляхів зниження витрат при збереженні рівня якості і основних споживчих властивостей товару
Підтримка стратегії	Поєднання низьких цін та прийнятної якості; утримання переваги за витратами – основа зниження витрат у всіх ланках ланцюжка цінності

Джерело: складено автором на основі матеріалів ПП "Агро-С"

Функціонування підприємства в зрілій галузі переробки зерна зумовлює застосування додаткових стратегічних інструментів. По-перше, ПП "Агро-С" активно орієнтується на виходи міжнародні ринки, де зберігається незадоволений попит на крупи та суміжну продукцію, а конкурентний тиск є менш інтенсивним порівняно з вітчизняним ринком. Репутація надійного постачальника, сформована на внутрішньому ринку, є вагомим активом при просуванні на ринки інших країн [50]. По-друге, підприємство систематично збільшує обсяги поставок постійним споживачам, зміцнюючи партнерські зв'язки. По-третє, менеджмент послідовно реалізує заходи зі зниження витрат на одиницю продукції – шляхом оптимізації ланцюжка цінності, впровадження енергозберігаючих технологій, утилізації відходів та залучення вторинних енергоресурсів [49].

Ринкова частка ПП "Агро-С" становить близько 8% у загальному обсязі переробки зерна в Україні. Підприємство характеризується високим показником оборотності капіталу та займає лідируючі позиції за співвідношенням «ціна –

якість» у своєму ринковому сегменті. Сформований позитивний імідж і репутація надійного партнера та позичальника є важливими нематеріальними активами, що підтримують конкурентоспроможність.

Стратегія, яка спирається на сильні сторони та водночас спрямована на нейтралізацію слабких, вважається ефективною з позиції стратегічного управління [52]. Конкурентний потенціал ПП "Агро-С" формується завдяки наявності кваліфікованих компетенцій у ключових сферах діяльності, стійкому фінансовому стану, достатньому ресурсному забезпеченню, ефекту масштабу та накопиченому досвіду вдосконалення виробничих процесів. До сильних сторін також належать: ефективне управління ланцюжком цінності, вищий за середній рівень якості продукції, широка географія збуту та розгалужена мережа партнерських відносин.

На підставі результатів SWOT-аналізу, проведеного в підрозділі 2.2, можна визначити такі напрями стратегічних дій підприємства. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування дозволяє ідентифікувати унікальні цінності організації та виявити вектори зміцнення її ринкових позицій [53]. Для ПП "Агро-С" це означає:

1. **Врахування ринкових можливостей:** позитивна динаміка національної економіки, стабілізація соціально-політичної ситуації, обґрунтована законодавча база, розширення обслуговуваних сегментів споживачів, технологічне оновлення та поширення торгової марки на нові географічні ринки.

2. **Усвідомлення зовнішніх загроз:** поява нових конкурентів (у тому числі іноземних), уповільнення або падіння темпів зростання ринку, несприятливе регуляторне середовище, зростання конкурентного тиску, ускладнення договірних відносин із постачальниками та споживачами, соціально-політична нестабільність, вплив деструктивних рушійних сил галузі.

3. **Нейтралізація слабких сторін:** підприємству необхідно поступово опанувати інструменти електронної комерції, розширювати рекламну діяльність та здійснити реєстрацію власної торгової марки. Реалізація цих заходів потребує додаткового фінансування, що вимагає пошуку нових джерел залучення коштів.

З метою зміцнення ринкових позицій та захисту від зовнішніх загроз керівництву ПП "Агро-С" рекомендується здійснити такі стратегічні кроки: підтримувати та поглиблювати партнерські відносини із сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками сировини; розвивати власну збутову мережу у м. Кропивницькому та збільшувати частку власної заготівлі сировини задля формування додаткових доходів [51].

- Отже, аналіз системи стратегічного управління ПП "Агро-С" засвідчує, що підприємство дотримується послідовної та обґрунтованої стратегічної позиції. Поєднання стратегії зростання та конкурентної стратегії лідерства за витратами забезпечує підприємству стійку конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі. Водночас існуючі слабкі сторони – зокрема, відсутність зареєстрованої торгової марки та обмежена цифрова присутність – не мають критичного характеру для поточної ринкової позиції, проте потребують планомірного усунення з урахуванням наявних фінансових ресурсів підприємства [52].

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСНОВНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ПП “Агро-С”

3.1. Застосування стратегічного планування і прогнозування на підприємстві

Сучасна система управління підприємством неможлива без комплексного застосування інструментів стратегічного планування та прогнозування. Визначення перспективних напрямів розвитку, обґрунтування управлінських рішень та формування конкурентних переваг потребують науково обґрунтованих підходів до передбачення майбутнього стану господарської системи. У загальному розумінні прогноз являє собою науково обґрунтоване судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, альтернативні шляхи та строки досягнення цих станів. Прогнозування як функція управління забезпечує варіантне, імовірнісне передбачення перебігу господарських процесів на підставі виявлення та вимірювання об'єктивних закономірностей їхнього розвитку [54].

Прогнозування та планування є взаємодоповнювальними стадіями єдиного управлінського циклу. Прогноз формує передпланову аналітичну основу, надаючи особам, що ухвалюють рішення, спектр альтернативних варіантів розвитку підприємства. На відміну від плану, числові показники та строки якого мають директивний характер, прогноз містить імовірнісні оцінки, що обов'язково передбачають можливість коригування. При формуванні планових документів використовується найбільш раціональний прогнозний варіант. Отже, прогноз у системі управління виконує функцію попередньої розробки різноманітних моделей розвитку об'єкта управління, забезпечуючи підґрунтя для наступного вибору оптимальної стратегії [55].

Метою прогнозування управлінських рішень є отримання науково обґрунтованих варіантів тенденцій розвитку ключових показників, що використовуються при розробці перспективних планів, проведенні науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а також в удосконаленні загальної системи менеджменту. Прогнозні розробки є невід'ємною складовою комплексних цільових програм підприємства та слугують інформаційним

підґрунтям для прийняття як оперативних, так і стратегічних рішень [55].

До основних завдань прогнозування в контексті діяльності підприємства відносять: розвиток прогнозу ринкової потреби за результатами маркетингових досліджень; виявлення економічних, соціальних і науково-технічних тенденцій, що впливають на попит; вибір показників корисного ефекту та методів прогнозування; оцінку організаційно-технічного рівня виробництва на різних стадіях життєвого циклу продукції; оптимізацію прогнозних показників за критерієм максимального корисного ефекту при мінімальних сукупних витратах; обґрунтування економічної доцільності розробки нової чи вдосконалення наявної продукції виходячи з пріоритетів підприємства та наявних ресурсів.

Таблиця 3.1 – Основні принципи організації прогнозування на підприємстві

Принцип	Змістова характеристика
Системність	Взаємозв'язок і співпідпорядкованість прогнозів розвитку об'єктів; взаємоузгодженість прогнозних оцінок зовнішнього середовища та внутрішніх показників підприємства
Безперервність	Систематичне коригування прогнозів у міру надходження нових даних; дискретне поновлення оцінок з урахуванням змін у тенденціях розвитку об'єкта
Варіантність	Розробка кількох альтернативних варіантів прогнозу відповідно до можливих сценаріїв змін зовнішніх умов і внутрішнього середовища підприємства
Адекватність	Відповідність прогнозу об'єктивним закономірностям; урахування імовірнісного характеру реальних процесів та оцінка ступеня реалізації виявлених тенденцій
Адаптивність	Вивчення та максимальне використання факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; пристосування методологічних параметрів прогнозування до конкретної ситуації та умов функціонування підприємства
Альтернативність	Можливість розвитку об'єкта за різними технологічними сценаріями та при різних рівнях витрат залежно від застосовуваних підходів і наявних ресурсів
Оптимальність	Вибір найкращого прогнозного варіанта за критерієм максимізації економічного ефекту з-поміж множини альтернатив при мінімізації сукупних витрат за життєвий цикл продукції

Джерело: складено автором на основі [54; 55]

В економічній літературі виокремлюють такі методи прогнозування: нормативний, експериментальний, параметричний, екстраполяції, індексний,

експертний, функціональний та комбінований. Практичне застосування конкретного методу зумовлюється об'єктом прогнозу, необхідним рівнем точності, наявністю та повнотою вихідної інформації, а також кваліфікацією аналітиків. Вибір методу суттєво впливає на якість прогнозних рішень: неправильно обраний інструментарій може спотворити результати навіть за умови достатньої інформаційної бази [56].

Інформаційне забезпечення прогнозування охоплює чотири групи: науково-технічна та техніко-економічна інформація; довідково-нормативні матеріали; дані про прогнозну ситуацію; інформація зворотного зв'язку. Від повноти та достовірності вихідних даних безпосередньо залежить наукова обґрунтованість прогнозів. Значне дублювання інформації, що використовується у прогнозуванні та плануванні, зумовлює доцільність формування єдиних баз даних відповідно до об'єктів прогнозування та планування. Використання автоматизованих систем управління для розв'язання завдань прогнозування дозволяє суттєво знизити трудомісткість збору й підготовки вихідних даних і зосередити зусилля аналітиків на змістовній стороні прогностичного процесу [55].

В умовах цифрової трансформації економіки стратегічне прогнозування набуває нового змісту. Традиційні методи – статистичне моделювання, екстраполяція часових рядів – залишаються базовим інструментарієм, проте їх можливостей дедалі частіше виявляється недостатньо в умовах підвищеної невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Впровадження сценарного планування та інструментів штучного інтелекту забезпечує гнучкість, адаптивність і глибший рівень аналітики, розширюючи межі традиційного бізнес-прогнозування. Цифрові технології створюють передумови для формування антикрихких стратегій розвитку, які не лише витримують вплив кризових факторів, але й використовують їх як можливість для посилення конкурентоспроможності підприємства [57].

Практичне застосування методів прогнозування розглянемо на прикладі задачі визначення трудомісткості одиниці продукції та собівартості нового технологічного обладнання. Організаційно-технічний рівень виробництва підприємства (рівень технології, автоматизації, організації праці) є ключовим

чинником підвищення конкурентоспроможності продукції. Нами розроблено організаційно-технічні заходи щодо підвищення рівня автоматизації виробництва та організації праці, впровадження яких дозволить збільшити продуктивність праці у наступному році на 8,5 %.

Необхідно спрогнозувати зниження трудомісткості одиниці товару на 2026 р., якщо у 2024 р. вона становила 325 нормо-годин, у 2025 р. – 310 нормо-годин; частка впливу фактора трудомісткості на зростання продуктивності праці складає 60 %.

Методом екстраполяції визначаємо трудомісткість одиниці товару у 2026 р. без урахування конкретних заходів щодо підвищення організаційно-технічного рівня виробництва:

$$(310 - 15) = 295 \text{ н-годин,}$$

де: 310 – трудомісткість одиниці товару в 2025 р.

15 – зниження трудомісткості з 2024 по 2025 р. (325 – 310).

Зниження трудомісткості за рахунок запровадження заходів щодо підвищення організаційно-технічного рівня виробництва розраховується з урахуванням приросту продуктивності праці (8,5 %) та частки фактора трудомісткості (60 %):

$$\Delta T = 295 \times 0,085 \times 0,60 \approx 15 \text{ нормо-годин.}$$

Трудомісткість одиниці товару у 2026 р. з урахуванням дії загальних факторів (що враховуються при екстраполяції) та конкретних заходів (що реалізуються через підвищення організаційно-технічного рівня) складе:

$$(295 - 15) = 280 \text{ н - годин.}$$

$$(280 - 15) = 265 \text{ н - годин. (2026 р.)}$$

На підставі проведених маркетингових досліджень встановлено, що для утримання позицій на ринку необхідно підвищити продуктивність і безвідмовність технологічного обладнання. Відділ маркетингу визначив відповідні нормативи та поставив завдання спрогнозувати собівартість нового обладнання за такими вихідними даними:

- собівартість наявного устаткування – 5,2 тис. грн;
- продуктивність наявного устаткування – 16 тис. шт. продукції на рік;

- індекс зростання продуктивності нового устаткування – 1,15;
- безвідмовність наявного устаткування – 0,98;
- безвідмовність нового обладнання – 0,99;
- приріст продуктивності праці у виробника устаткування – 3 % на рік;
- інші техніко-економічні показники залишаються незмінними.

На основі наведених даних параметричним методом прогнозуємо собівартість нового обладнання за формулою [56]:

$$C_{\text{н}} = C_{\text{с}} \cdot J_{\text{пр}} \cdot \frac{K_{\text{б.н.}}}{K_{\text{б.с}}} \left(1 - \frac{\Delta\Pi_{\text{тр}}}{100} \right), \quad (3.1)$$

де: $C_{\text{н}}$ і $C_{\text{с}}$ – відповідно собівартість нового і старого устаткування;

$J_{\text{пр}}$ – індекс росту продуктивності устаткування;

$K_{\text{б.н.}}$, $K_{\text{б.с.}}$ – коефіцієнт безвідмовності нового і старого устаткування;

$\Delta\Pi_{\text{тр}}$ – приріст продуктивності праці у виробника устаткування, % у рік.

$$C_{\text{н}} = 65 \cdot 1,15 \cdot \frac{0,99}{0,98} \left(1 - \frac{3}{100} \right) = 73,26 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати свідчать про зростання прогнозованої собівартості нового обладнання відносно наявного приблизно на 12,9 %, що обумовлено підвищенням його технічних характеристик. Це є об'єктивним відображенням закономірності: вища технічна досконалість об'єкта, як правило, потребує більших витрат на виробництво, однак забезпечує кращий корисний ефект протягом усього його життєвого циклу [54].

Розглянуті розрахункові приклади демонструють, що прогнозування є не самоціллю, а інструментом обґрунтування стратегічних рішень. Раціональна організація прогнозування повинна забезпечувати оперативне отримання варіантів розвитку якісних характеристик досліджуваного об'єкта, оцінку тенденцій зміни корисного ефекту й елементів витрат на різних стадіях життєвого циклу продукції. Для ефективного виконання цих функцій при організації прогностичного процесу необхідно дотримуватись принципів адресності, збалансованості, паралельності, прямоточності та керованості [57].

Таким чином, стратегічне планування та прогнозування є взаємопов'язаними функціями управління підприємством, що забезпечують

науково обґрунтований вибір напрямів розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища. Застосування комплексу методів – від екстраполяції до параметричного моделювання та сценарного підходу – дозволяє формувати стратегічні плани, що відповідають реальним можливостям підприємства та вимогам конкурентного середовища. Подальший розвиток системи стратегічного прогнозування має орієнтуватися на інтеграцію цифрових інструментів аналізу та прийняття рішень, що відповідає сучасним тенденціям трансформації управлінської практики [55; 57].

3.2. Впровадження механізму антикризового управління підприємством

Функціонування підприємств в умовах ринкової невизначеності, загострення конкурентного середовища та зростання ризиків господарської діяльності зумовлює необхідність цілеспрямованого запровадження антикризових підходів до управління. Особливої актуальності це набуває в контексті сучасних викликів, зокрема воєнних та економічних потрясінь, що суттєво підвищують уразливість вітчизняних підприємств [63].

Змістовне наповнення антикризового управління полягає у здатності суб'єкта господарювання своєчасно виявляти ранні симптоми кризових явищ, здійснювати їх ідентифікацію та цілеспрямовано впливати на динаміку кризи – прискорювати або уповільнювати її перебіг, пом'якшувати негативні наслідки, а також організовувати вихід підприємства зі стану фінансового дисбалансу [58]. Реалізація зазначених завдань потребує застосування специфічних інструментів планування, організаційних механізмів, систем мотивації та аналітичного контролю, що відрізняються від стандартних управлінських практик.

Комплексне уявлення про логіку антикризових дій на різних стадіях розвитку кризи відображає структурна схема механізмів антикризового управління підприємством (рис. 3.1). Схема охоплює чотири ключові фінансові стани підприємства – нормальний, передкризовий, кризовий та неспроможності – і відповідні управлінські відповіді на кожен із них.



Рисунок 3.1 – Структурна схема системи механізмів, використовуваних в антикризовому управлінні підприємством

Нормальний фінансовий стан підприємства характеризується відповідністю ключових економічних показників планово-нормативним орієнтирам та відсутністю суттєвих відхилень у виробничо-господарській діяльності [60]. За таких умов менеджмент зосереджується на реалізації стратегій зростання або стабілізації, застосовуючи превентивні заходи, спрямовані на недопущення потенційного переходу підприємства до передкризового стану.

Профілактична функція антикризового менеджменту при цьому є визначальною – вона формує захисний бар'єр проти поступового погіршення фінансових параметрів.

Передкризовий фінансовий стан відповідає початковій, прихованій фазі кризи і характеризується формуванням проблемних зон у різних сегментах діяльності підприємства та відхиленням окремих індикаторів від нормативних меж. У цій ситуації антикризове управління концентрується на реалізації заходів фінансової стабілізації: усуненні неплатоспроможності за принципом «відсікання зайвого», оптимізації структури капіталу та активів, упорядкуванні грошових потоків та інвестиційних рішень [59]. Підприємство перебуває в граничній зоні між стратегіями зростання і скорочення, тому якість управлінських рішень безпосередньо визначає подальшу траєкторію його розвитку.

Кризовий фінансовий стан настає внаслідок критичного порушення фінансової стійкості, що унеможлиблює нормальне провадження господарської діяльності та супроводжується тривалою неплатоспроможністю, зумовленою низькою ліквідністю активів [61]. Відповідний управлінський інструментарій охоплює заходи санаційного характеру: реструктуризацію боргових зобов'язань, оптимізацію постійних операційних витрат, цілеспрямовану роботу з дебіторами та кредиторами, санацію кадрового й інвестиційного потенціалу, а у разі потреби – реорганізацію підприємства. Мінімальним завданням антикризового управління на цьому етапі є утримання підприємства від переходу до стану неспроможності.

У разі прогресування кризи та виникнення юридичних підстав підприємство набуває статусу неспроможного і стає суб'єктом судових процедур банкрутства. До них належать: встановлення фактичної спроможності (перевірка на ознаки фіктивного банкрутства), спостереження, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління та укладення мирової угоди. Кінцевою метою цих процедур є відновлення платоспроможності боржника; негативний результат тягне за собою визнання підприємства банкрутом та відкриття ліквідаційного провадження [62].

Технологія антикризового управління підприємством структурно охоплює дві послідовні групи етапів. Перша група включає моніторинг, діагностику та ідентифікацію фінансового стану за системою індикаторів безпеки. Друга – передбачає планування, організацію та мотивацію специфічних антикризових заходів, зміст яких визначається ідентифікованим фінансовим станом підприємства. Таке циклічне поєднання аналітичної та управлінської складових забезпечує адаптивність системи антикризового менеджменту до змін зовнішнього і внутрішнього середовища [58].

Графічна модель антикризових значень структури капіталу є зручним інструментом планування оптимальних співвідношень елементів активів і пасивів підприємства. Використовуючи визначені завдання зі зміни структурних складових балансу та конкретні господарські умови, менеджмент отримує орієнтири для практичної реалізації заходів фінансової стабілізації в наступних управлінських циклах.

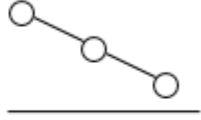
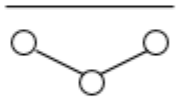
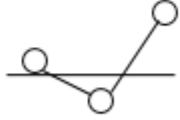
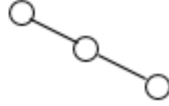
Апробацію запропонованого механізму антикризового управління здійснено на матеріалах ПП «Агро-С», яке спеціалізується на переробці сільськогосподарської продукції. Вихідні дані бухгалтерської звітності підприємства за 2023–2025 роки наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вибірка даних бухгалтерської звітності, тис.грн.

Статті бухгалтерської звітності	2023	2024	2025
Внеоборотні активи, ВНА	1238,5	1239,8	1137,8
Оборотні активи, ОА	586,0	454,3	551,5
Запаси і витрати, ЗИЗ	409,0	285,5	260,8
Власний капітал, СК	670,9	648,4	675,6
Довгострокові зобов'язання, ДО	869,6	881,7	831,6
Короткострокові зобов'язання, ДО	284,0	163,9	142,2
Валюта балансу, Б	1821,2	1694,0	1649,3
Виручка від продажу товарів, В	1446,4	1192,3	919,4
Прибуток, Пр	3,6	-13,9	32,7

За даними цієї вибірки розраховуємо значення індикаторів безпеки і здійснимо моніторинг їх динаміки (таблиця. 3.3).

Таблиця 3.3 – Динаміка індикаторів безпеки

Розрахункова формула і порогові значення індикаторів безпеки	Результати розрахунку			Динаміка індикаторів безпеки відносно порогових значень
	2023	2024	2025	
Коефіцієнт поточної ліквідності $K_{\text{пл}} \geq 1 \div 2$	2,3	1,3	0,5	
Доля власних оборотних коштів в покритті запасів $D_{\text{сос}} \geq 1$	0,56	0,61	0,54	
Рентабельність капіталу ROA $ROA > 0$	1,9	-2,6	34,5	
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,55	0,44	0,25	

Порівняння розрахованих значень індикаторів безпеки з нормативними характеристиками фінансових станів свідчить про те, що у 2025 році ПП «Агро-С» перебувало у передкризовому фінансовому стані. Підтвердженням цього є така сукупність ознак:

– частина поточних значень індикаторів перевищує порогові орієнтири ($K_{\text{пл}}$, ROA), тоді як інші залишаються нижче нормативного рівня (частка власних оборотних коштів);

– динаміка окремих індикаторів має негативний вектор ($K_{\text{об}}$, $K_{\text{пл}}$), тоді як інші демонструють позитивну тенденцію ($K_{\text{пл}}$, $D_{\text{сос}}$, ROA).

Відповідно до логіки структурної схеми (див. рис. 3.1), для підприємства з

передкризовим фінансовим станом рекомендовано застосовувати заходи фінансової стабілізації, насамперед – оптимізацію структури капіталу. Вихідні параметри для розрахунку антикризових цільових співвідношень визначаються на основі даних балансу станом на кінець звітної квартили та мають такий вигляд:

$$\frac{ВНА}{Б} = \frac{1137,8}{1649,3} \cdot 100\% = 69\%; \quad \frac{ЗИЗ}{Б} = 15,8\%; \quad \frac{СК}{Б} = 41\%; \quad \frac{ДО}{Б} = 50,4\% .$$

Результати розрахунків наносяться на графічну модель (рис. 3.2), де фінансова стійкість підприємства визначається положенням координатної точки У, що описується значеннями $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right) = 84,8\%$ та $\frac{СК}{Б} = 41\%$, відносно граничної лінії 1. Ліквідність характеризується положенням точки Л у координатах ОА/КО та КО/Б відносно граничної лінії 2.

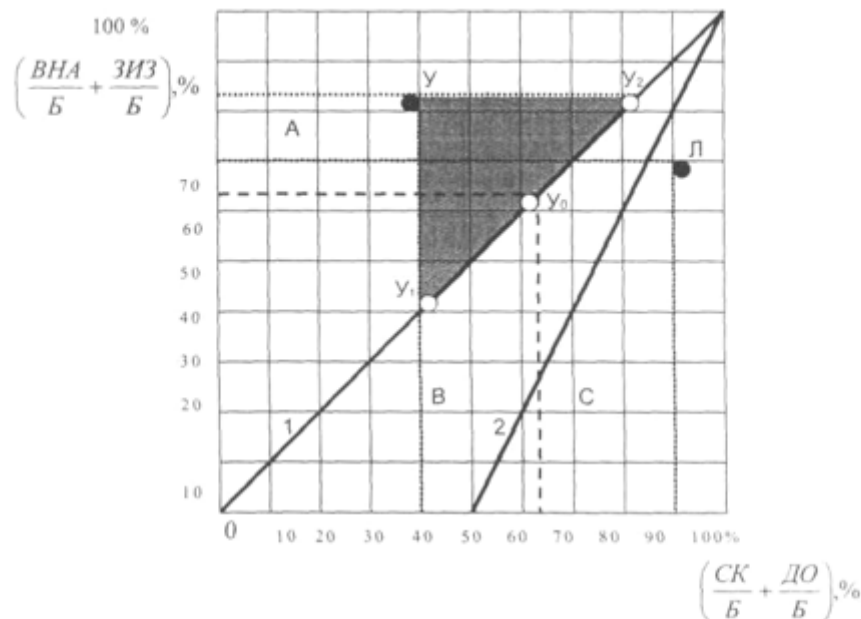


Рисунок 3.2 – Визначення антикризових значень елементів структури

$$\text{капіталу і його джерел} \left(\frac{ВНА}{Б}\right); \left(\frac{ЗИЗ}{Б}\right); \left(\frac{СК}{Б}\right); \left(\frac{ДО}{Б}\right)$$

ПП "Агро-С", що забезпечують фінансову стійкість і достатню ліквідність.

Аналіз графічної моделі свідчить, що фінансова стійкість підприємства є недостатньою: точка У розташована в зоні А фінансової вразливості, оскільки

сумарна частка необоротних активів і запасів (84,8 %) суттєво перевищує частку власного капіталу (41%). Натомість ліквідність підприємства (точка Л) знаходиться в допустимій зоні С поточної ліквідності.

Для забезпечення підприємству абсолютної фінансової стійкості необхідно змінити співвідношення структурних елементів активу і пасиву таким чином, щоб координата точки У перемістилась за граничну лінію 1 у зону (У + С). Одним із можливих варіантів досягнення цього є зниження сумарної частки $\left(\frac{ВНА}{Б} + \frac{ЗИЗ}{Б}\right)$ з 84,8 % до 62 % та одночасне підвищення частки власного капіталу у валюті балансу з 41 % до 62 %, що графічно відповідає переміщенню точки У в точку У₀.

Досягти таких суттєвих структурних зрушень у короткостроковій перспективі вкрай важко, однак визначення їх як стратегічних цілей є необхідною умовою запобігання подальшому погіршенню фінансового стану підприємства. Реалізація антикризових планових завдань передбачатиме варіативний аналіз можливостей скорочення необоротних активів та запасів, нарощення власного капіталу через капіталізацію прибутку або залучення нових власників, а також поетапне зменшення частки довгострокових зобов'язань у структурі пасивів [59, 61].

Таким чином, впровадження механізму антикризового управління на ПП «Агро-С» дозволяє системно поєднати аналітичну діагностику фінансового стану з практичними заходами фінансової стабілізації. Встановлення цільових антикризових значень елементів структури капіталу утворює конкретний орієнтир для менеджменту підприємства та слугує базисом для прийняття управлінських рішень у наступних циклах антикризового планування [60, 62].

3.3. Організаційно-економічні резерви вдосконалення менеджменту

Сучасне ринкове середовище ставить перед переробними підприємствами вимогу постійного підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу. Загострення конкуренції у зернопереробній галузі зумовлює необхідність системного пошуку організаційно-економічних резервів, що

дозволяють знизити собівартість продукції, підвищити її якісні показники та зміцнити конкурентні позиції підприємства [64].

Під організаційно-економічними резервами вдосконалення менеджменту розуміють сукупність невикористаних або недостатньо задіяних можливостей підприємства, реалізація яких шляхом удосконалення організації праці, виробництва та управлінських процесів здатна забезпечити приріст ефективності господарської діяльності без значних капітальних вкладень. Важливу роль у виявленні таких резервів відіграє економічний аналіз діяльності підприємства, за допомогою якого визначаються слабкі ланки виробничого процесу та обґрунтовуються управлінські рішення [65].

Таблиця 3.4 – Класифікація організаційно-економічних резервів вдосконалення менеджменту підприємства

Група резервів	Складові	Характеристика
Сировинні	Якість сировини, строки заготівлі, маловідходні технології	Підвищення виходу готової продукції, скорочення втрат при зберіганні та переробці
Енергетичні	Режими роботи обладнання, стан електромереж, підбір двигунів	Зменшення питомих витрат електроенергії та палива на одиницю продукції
Організаційно-управлінські	Розподіл функцій, структура управління, оперативність рішень	Усунення дублювання функцій, прискорення прийняття управлінських рішень
Трудові	Кваліфікація персоналу, суміщення професій, режим роботи	Підвищення продуктивності праці, оптимізація чисельності персоналу
Технологічні	Оновлення обладнання, дотримання технологічних регламентів	Поліпшення якісних показників продукції, зниження аварійних простоїв

Джерело: складено автором

Для ПП «Агро-С», що спеціалізується на переробці зернових культур, найбільш значущими є резерви у сфері ефективного використання сировини та паливно-енергетичних ресурсів. Сировина у харчовій промисловості безпосередньо визначає якість кінцевого продукту, рівень матеріаломісткості виробництва та ступінь завантаження виробничих потужностей [68].

Сільськогосподарська сировина, на відміну від промислової,

характеризується низкою специфічних рис: сезонністю надходжень, залежністю якісних показників від природно-кліматичних умов, обмеженим строком придатності до переробки. Ці особливості суттєво ускладнюють планування виробничого процесу та вимагають формування достатніх запасів. Тривале зберігання, у свою чергу, призводить до втрат маси та зниження вмісту корисних речовин, що негативно позначається на виходах готової продукції та рентабельності виробництва.

Ключовим показником ефективності використання сировини є вихід готової продукції. Підвищення цього показника навіть на один відсоток дозволяє суттєво знизити матеріальні витрати без змін у виробничій структурі. Основними напрямками реалізації сировинних резервів для ПП «Агро-С» є такі:

- впровадження маловідходних технологій переробки, що забезпечують максимальне вилучення корисних речовин із зернової сировини;
- встановлення оптимальних строків заготівлі та зберігання з урахуванням специфіки конкретних культур та умов зберігання;
- організація контролю за втратами на всіх стадіях технологічного процесу – від приймання сировини до відвантаження готової продукції;
- комплексна переробка сировини з утилізацією побічних продуктів та відходів виробництва;
- суворе дотримання технологічних регламентів, що унеможливорює понаднормативні витрати матеріальних ресурсів.

Важливим напрямом є комплексне використання сировини. Більшість побічних продуктів і відходів, що утворюються при переробці зернових, мають цінний хімічний склад та можуть використовуватись для виробництва комбікормів або технічних матеріалів. Реалізація цього резерву, однак, стримується відсутністю спеціалізованого обладнання та недостатнім рівнем концентрації виробництва на підприємстві [66].

Не менш значущим є резерв раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів. Підприємства харчової промисловості споживають суттєві обсяги електричної та теплової енергії для технологічних потреб і приводу механічного обладнання. Підвищення тарифів на енергоносії

безпосередньо збільшує виробничу собівартість, що обумовлює пріоритетне значення заходів з енергозбереження [65].

Аналіз стану енергетичного господарства ПП «Агро-С» виявив такі характерні проблеми: функціонування морально застарілого насосного та приводного обладнання (зокрема, насоси, встановлені ще у 1960-х роках); незадовільний технічний стан електричних мереж; нераціональний підбір потужностей електродвигунів щодо фактичного навантаження технологічних агрегатів. Перелічені недоліки спричиняють непродуктивні витрати енергоресурсів та підвищують питому енергоємність виробленої продукції.

Непродуктивні витрати електроенергії зумовлені тим, що номінальна потужність частини електродвигунів суттєво перевищує реальне навантаження. Вирішення цієї проблеми передбачає проведення інструментального обміру фактичного навантаження кожного агрегату, перестановку двигунів між одиницями обладнання відповідно до отриманих даних та – за потреби – придбання двигунів меншої потужності. При цьому слід уникати перевантажень, які прискорюють знос обладнання та підвищують ризик аварійних зупинок виробництва [67].

Таблиця 3.5 – Основні організаційно-економічні заходи підвищення ефективності менеджменту ПП «Агро-С»

№	Захід	Очікуваний результат	Напрямок
1	Перестановка електродвигунів відповідно до фактичного навантаження агрегатів	Зниження питомих витрат електроенергії на 5–8 %	Енергетичний
2	Поетапна заміна морально застарілого насосного обладнання	Скорочення витрат на обслуговування та аварійні простой	Техніко-енергетичний
3	Оптимізація строків заготівлі та умов зберігання сировини	Зниження втрат маси та погіршення якості зерна при зберіганні	Сировинний
4	Впровадження маловідходних технологій переробки зернових	Збільшення виходу готової продукції на 1,5–2,5 %	Технологічний
5	Організація суміщення професій та багатостатного обслуговування	Підвищення продуктивності праці, оптимізація чисельності	Трудовий
6	Раціоналізація розподілу функцій між підрозділами підприємства	Прискорення прийняття рішень, скорочення управлінських витрат	Організаційний

Джерело: складено автором

Підвищення коефіцієнта завантаження обладнання є одним із найдоступніших методів скорочення питомих витрат електроенергії: збільшення завантаженості агрегатів забезпечує розподіл постійних енергетичних витрат на більший обсяг виробленої продукції. Запровадження двозмінного режиму роботи на пріоритетних виробничих ділянках дозволить рівномірніше використовувати потужності, скоротити просте часу обладнання та, відповідно, підвищити фондовіддачу [67].

З точки зору трудових резервів, підготовка персоналу до суміщення суміжних професій та обслуговування декількох одиниць обладнання одночасно є суттєвим організаційним ресурсом підприємств середнього масштабу. Для ПП «Агро-С» цей підхід дозволяє оптимізувати чисельність виробничого персоналу, не порушуючи нормального перебігу технологічного процесу [64].

У сфері управління витратами вирізняють три основні групи методів: нормативні (встановлення науково обґрунтованих норм споживання ресурсів), організаційні (вдосконалення структури виробничих процесів та усунення непродуктивних операцій) і технологічні (впровадження ресурсозберігаючих технологій). Для ПП «Агро-С» найбільш прийнятним є поєднання нормативних та організаційних методів, оскільки вони не потребують значних початкових інвестицій і можуть бути реалізовані у відносно короткі строки [66].

Важливою передумовою підвищення результативності менеджменту є чітке розмежування функцій між структурними підрозділами підприємства. Дублювання управлінських функцій і розмита відповідальність сповільнюють прийняття оперативних рішень та збільшують трансакційні витрати. Своєчасна раціоналізація організаційної структури виробництва є самостійним резервом підвищення ефективності менеджменту [65].

Отже, організаційно-економічні резерви вдосконалення менеджменту ПП «Агро-С» зосереджені у трьох взаємопов'язаних сферах: ефективному використанні сировини, раціональному споживанні паливно-енергетичних ресурсів та оптимізації організаційної структури управління. Їхня послідовна реалізація забезпечить зниження собівартості продукції, підвищення

конкурентоспроможності підприємства та його стійкий розвиток в умовах посиленої ринкової конкуренції [67].

3.4. Впровадження організаційної структури управління орієнтованої на розв'язання стратегічних проблем

Побудова дієвої системи стратегічного управління передбачає пошук оптимального балансу між централізованим і децентралізованим прийняттям рішень. Централізована розробка стратегії забезпечує узгодженість цілей на всіх рівнях організаційної ієрархії, тоді як децентралізоване оперативне управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового середовища [69].

Організаційні структури, що сприяють практичному втіленню принципів стратегічного планування, формувалися поступово, відповідно до еволюції самої концепції стратегічного менеджменту. З метою посилення стратегічної функції управління сучасні підприємства застосовують такі механізми:

- групи нововведень, орієнтовані на розробку та впровадження інновацій у виробничо-управлінські процеси;
- програмно-цільовий підхід, що забезпечує концентрацію ресурсів навколо пріоритетних стратегічних завдань;
- матричні структури управління, які поєднують функціональну спеціалізацію з проектно-орієнтованою координацією.

Проте найбільш перспективним підходом до проектування організаційних структур управління є концепція стратегічного господарського підрозділу (СГП). У цій концепції повноцінно реалізуються принципи централізованої розробки стратегії та децентралізованої її реалізації, забезпечення гнучкості й адаптивності управлінської системи, а також залучення менеджерів різних рівнів до стратегічного процесу [72].

Принципова схема організаційної структури управління з використанням концепції СГП подана на рис. 3.3. Вищий рівень представлений керівництвом підприємства, якому підпорядковані стратегічні господарські підрозділи та функціональні служби. На нижньому рівні функціонують центри прибутку (ЦП)

– як юридично самостійні, так і госпрозрахункові.

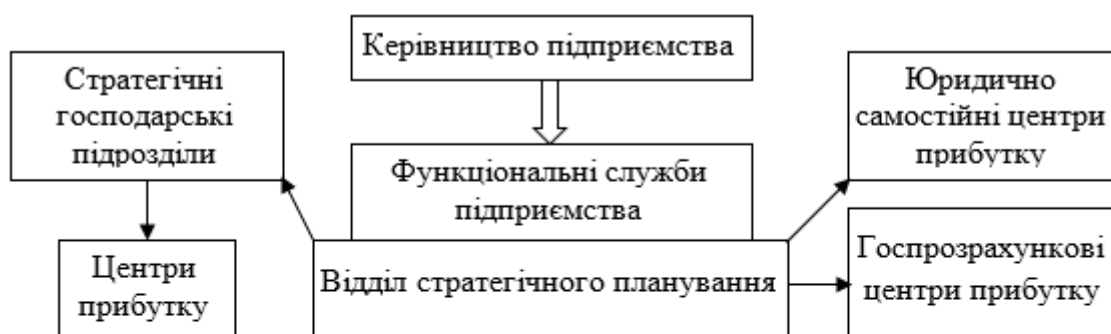


Рисунок 3.3. – Організаційна структура управління стратегічного господарського підрозділу.

Відділ стратегічного планування, розташований на вищому рівні управлінської ієрархії, разом із власними службами стратегічного планування кожного СГП формує організаційний механізм стратегічного управління підприємством.

В основу організаційної структури управління ПП «Агро-С» покладено концептуальну модель диверсифікованого підприємства, орієнтованого на стратегічне управління. Цей підхід передбачає поступову децентралізацію управлінських функцій і надає підприємству низку стратегічних переваг [71]:

- формування сучасної організаційної структури, здатної адекватно та оперативно реагувати на зовнішні зміни;
- запровадження системи стратегічного управління, що сприяє ефективному функціонуванню підприємства в довгостроковій перспективі;
- звільнення вищих керівників від рутинного оперативного управління виробничими процесами;
- підвищення оперативності управлінських рішень на всіх рівнях;
- залучення широкого кола співробітників до підприємницької діяльності, що сприяє розширенню номенклатури продукції та підвищенню конкурентоспроможності.

Вищий рівень управління в даній моделі представлений типовою структурою

управління ПП. У процесі переходу до нової управлінської моделі функції вищого керівництва суттєво трансформуються: воно поступово відмовляється від оперативного управління виробництвом і концентрується на стратегічних завданнях, управлінні економікою та фінансами підприємства загалом [69].

Особливість цієї моделі організаційної структури – виокремлення в складі підприємства стратегічних господарських підрозділів і надання окремим виробничим та функціональним підрозділам статусу центрів прибутку. СГП є структурною одиницею диверсифікованого підприємства, що спеціалізується на конкретному виді діяльності, має визначений ринок, власне коло конкурентів і самостійно сформовану стратегію розвитку, узгоджену із загальною стратегією організації. Відповідальність за кожний напрям діяльності – як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі – закріплюється за одним керівником.

Організаційна структура, що забезпечує функцію стратегічного управління, формується відділом стратегічного планування на вищому рівні управління та сукупністю СГП, кожен з яких має власну службу стратегічного планування. Виходячи із практичного досвіду, можливе створення трьох різновидів таких служб [72]:

1. потужна централізована служба планування, що розробляє стратегії для всього підприємства та його підрозділів;
2. центральна служба планування координаційного типу, що надає методичну допомогу та узгоджує діяльність планових служб СГП;
3. децентралізована служба стратегічного планування, де повноваження та відповідальність за розробку стратегій повністю делегуються керівникам СГП.

Вибір конкретного варіанту залежить від складності організаційної структури підприємства, специфіки його діяльності, накопиченого досвіду стратегічного планування та управлінських традицій.

Середній рівень управлінської ієрархії займають СГП, через які реалізується стратегічне управління. На нижньому рівні функціонують центри прибутку, що забезпечують оперативне управління виробничими процесами. Усі ЦП поділяються на дві групи: ті, що входять до складу СГП, та ті, що безпосередньо підпорядковуються керівництву підприємства [71].

ЦП у складі СГП, як правило, є виробничими структурними підрозділами, пов'язаними технологічними ланцюжками у межах основного напрямку діяльності. Вони функціонують на засадах госпрозрахунку різного ступеня самостійності. За економічної доцільності частина таких ЦП може набути статусу юридично самостійних утворень.

ЦП, що не входять до складу СГП, також поділяються на дві підгрупи: юридично самостійні дочірні структури різних організаційно-правових форм та підрозділи, безпосередньо підпорядковані керівництву підприємства на умовах госпрозрахунку.

Описана управлінська модель передбачає поступове перерозподілення кадрів управлінців і фахівців із вищої ланки до СГП та ЦП. Це зумовлено необхідністю передачі ряду управлінських функцій на нижчі рівні та укомплектування їх кваліфікованими менеджерами, насамперед у сферах економіки та фінансів.

Механічні та органічні структури управління

Вибір між механічними (жорсткими) та органічними (гнучкими) структурами управління тісно пов'язаний із рівнем маркетингової орієнтації підприємства та характером його зовнішнього середовища. Механічна структура орієнтована на миттєву реакцію на зміни, тоді як органічна прагне їх випередити [70]. Порівняльна характеристика обох типів структур наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Особливості і умови використання органічних, механічних структур

Умови навколишнього середовища	Організаційні структури	
	Механічна	Органічна
Клієнти (споживачі)	Пасивні	Сильні, агресивні
Конкуренція	Відсутня	Сильна
Технологія	Стабільна	Мінлива
Розвиток продукції	Немає	Динамічний
Ціни	Поточні ринкові	Залежить від цінової політики підприємства
Система розподілення	Стабільна	Динамічна

Для ПП «Агро-С» найбільш прийнятною є органічна організаційна структура, оскільки підприємство функціонує в умовах динамічного аграрного ринку з сильною конкурентною боротьбою та мінливою технологічною базою.

Організаційні структури маркетингових підрозділів

Маркетинговий менеджмент – це комплексний процес планування та реалізації цінової політики, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють потреби як споживачів, так і підприємства. Управління маркетингом спрямовується на регулювання рівня, часових меж та структури попиту з метою досягнення визначених організацією цілей. По суті, маркетинговий менеджмент – це управління попитом [70].

Організація маркетингу на підприємстві базується на відповідних організаційних структурах. Формування таких підрозділів вимагає дотримання низки принципів [73]:

- цілеспрямованість – організаційна структура маркетингу має відповідати стратегічним цілям підприємства та допускати кількісне вимірювання результатів;
- чіткість організаційної структури – розумна спеціалізація, відповідність напрямам діяльності, комплексне вирішення проблем виробництва та збуту;
- структуризація стадій управління – поєднання перспективного (стратегічного), тактичного й оперативного управління;
- гнучкість – здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища;
- стимулювання активності та творчості персоналу маркетингових підрозділів;
- скоординованість і узгодженість дій між підрозділами та виконавцями.

На рис. 3.4 представлена функціональна модель побудови відділу маркетингу, яка передбачає розподіл функцій між чотирма ключовими напрямками: вивчення ринку, комунікації, планування продукції, ціни, закупки та збут. Функціональна модель є оптимальною для підприємств із вузькою продуктовою лінійкою та стабільним ринком. Проте для диверсифікованих структур доцільним є

застосування товарної або ринково орієнтованої моделі [70].



Рисунок 3.4 – Функціональна модель побудови відділу маркетингу.

Товарна модель (рис. 3.5) передбачає виокремлення підрозділів маркетингу за продуктовими групами: кожна команда несе відповідальність за просування конкретного продукту («А», «Б», «В»). Це забезпечує глибоку спеціалізацію та концентрацію зусиль на конкретному товарі.

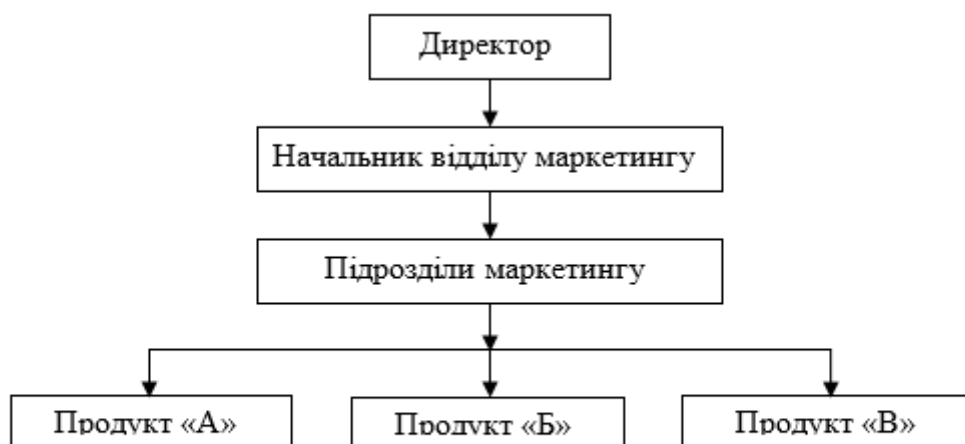


Рисунок 3.5 – Товарна модель побудови відділу маркетингу.

Модель, орієнтована на споживачів (ринки) (рис. 3.6), структурує маркетингову службу навколо цільових груп споживачів або сегментів ринку. Така організація оптимальна для підприємств, які обслуговують різноманітні клієнтські групи з різними потребами та поведінковими характеристиками.



Рисунок 3.6 – Модель організації маркетингу, орієнтована на споживачів (ринки).

Загальна (комбінована) модель організації маркетингу (рис. 3.7) поєднує товарну та споживчу орієнтацію. Ця матрична за своєю природою структура забезпечує як глибоку товарну спеціалізацію, так і точне таргетування цільових ринків. Вона є найбільш складною в управлінні, проте й найбільш гнучкою [73].

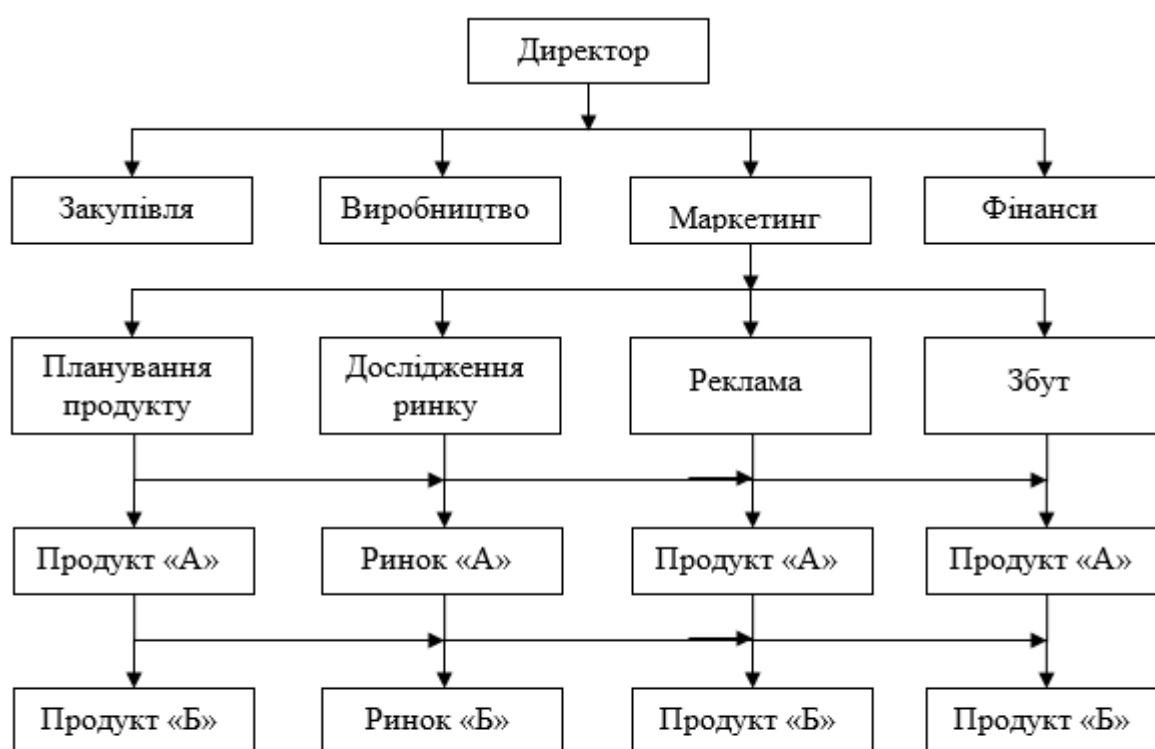


Рисунок 3.7 – Загальна модель організації маркетингу (орієнтована на товар і споживачів).

Ефективна організація маркетингової діяльності потребує вирішення трьох взаємопов'язаних завдань: визначення принципів групування персоналу,

побудови системи підпорядкованості та розподілу функціональних обов'язків. Структура маркетингової служби визначається низкою чинників: розміром підприємства, асортиментом продукції, ринками збуту, рівнем конкуренції та загальною стратегічною орієнтацією.

Стрімке зростання динаміки зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби на вітчизняних і міжнародних ринках зумовлюють особливу актуальність розробки та впровадження інтегрованих систем стратегічного управління. Реалізацію цього завдання доцільно здійснювати поетапно: шляхом послідовного впровадження окремих елементів стратегічного управління в управлінську практику підприємства з наступним їх інтегруванням у цілісну, структуровану та формалізовану систему [69, 71].

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню проблем менеджменту виробничої діяльності та розробці практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на прикладі ПП «АГРО-С» (м. Київ). За результатами виконаного дослідження можна зробити наступні узагальнюючі висновки.

Дослідження теоретичних основ організації менеджменту виробничої діяльності підприємства дозволило сформуванню концептуальну базу для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій.

Встановлено, що виробничий менеджмент є цілеспрямованою системою управлінських дій, спрямованих на перетворення ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) у готову продукцію або послуги. Об'єктом виробничого менеджменту виступають виробничі системи підприємства, а суб'єктом – управлінський персонал усіх рівнів ієрархії.

Виявлено, що ефективний менеджмент виробничої діяльності ґрунтується на реалізації п'яти взаємопов'язаних загальних функцій: планування, організації, мотивації, координації та контролю. Планування забезпечує постановку цілей і визначення шляхів їх досягнення; організація – раціональний розподіл праці й повноважень; мотивація – спонукання працівників до ефективної праці через задоволення їхніх потреб (відповідно до ієрархії А. Маслоу та інших теорій); координація і регулювання – узгодженість дій підрозділів у часі й просторі; контроль – порівняння фактичних результатів із плановими і своєчасне усунення відхилень.

З'ясовано специфічні особливості управління виробництвом підприємств переробної промисловості, зокрема сезонність надходження сировини, значна залежність якості готової продукції від якості вхідної сільськогосподарської сировини, необхідність управління виробничими запасами, потреба в оперативному плануванні та диспетчеризації виробничих процесів. Підкреслено роль стратегічного планування як триступеневої «піраміди стратегій» (загальна стратегія – стратегічні економічні плани – функціональна стратегія), де виробничий менеджмент реалізується переважно на рівні функціональної

стратегії.

Доведено, що раціональне управління сировинними й матеріальними ресурсами є ключовим резервом підвищення ефективності основного виробництва. Оптимізація системи управління запасами, застосування ABC-аналізу, вдосконалення методів закупівлі та зберігання матеріальних ресурсів дозволяють суттєво знизити виробничу собівартість і підвищити рентабельність підприємства.

Комплексний аналіз ефективності менеджменту основного виробництва ПП «АГРО-С» за 2023–2025 роки дозволив виявити як позитивні тенденції розвитку підприємства, так і системні проблеми в управлінні.

Встановлено, що ПП «АГРО-С» є підприємством переробної галузі, яке спеціалізується на виробництві пшеничного та кукурудзяного борошна, кукурудзяних паличок, комбікормів, а також здійснює заготівлю і переробку зернових культур. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень і є доцільною для масового виробництва зі сталим асортиментом. Аналіз виробничої структури виявив наявність основних (заготівельний, переробний, складальний) і допоміжних (ремонтно-механічний, ремонтно-будівельний) цехів.

Аналіз економічних показників свідчить про нестійку динаміку фінансових результатів. Обсяг реалізованої продукції за аналізований період зріс – з 10 910 тис. грн. у 2023 р. до 17 840 тис. грн. у 2025 р. (зростання на 63,5%). Водночас у 2024 р. підприємство було збитковим (чистий збиток – 155 тис. грн.), що зумовлене випереджаючим зростанням собівартості відносно виручки. У 2025 р. підприємство відновило прибутковість – рентабельність продукції склала 16,8%, а чистий прибуток – 1 910 тис. грн. Продуктивність праці зросла з 389,6 до 509,7 тис. грн./чол., фондівдача – з 2,8 до 4,5 грн./грн., що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз фінансового стану виявив тривожні тенденції: за комплексною рейтинговою оцінкою підприємство у 2025 р. набрало лише 29,3 бали зі 100, що відповідає незадовільному фінансовому стану з ризиком банкрутства.

Коефіцієнти ліквідності у 2025 р. не відповідають нормативним значенням; частка власного капіталу скоротилася з 90,1% до 50,6%, а залученого – зросла майже у п'ять разів, що свідчить про зростаючу залежність від зовнішніх кредиторів.

Стратегічний аналіз показав, що ПП «АГРО-С» дотримується стратегії зростання із загальноконкурентною стратегією лідерства за витратами, займає близько 8% ринку переробки зерна в Україні та має добрий імідж надійного партнера. Разом із тим виявлено суттєві недоліки в системі менеджменту: відсутність формалізованого стратегічного планування, недосконала система мотивації персоналу, недостатній рівень кваліфікації окремих категорій працівників, обмеженість інвестиційних ресурсів для оновлення виробничої бази.

На основі проведеного аналізу розроблено та обґрунтовано конкретні заходи щодо вдосконалення організації менеджменту основного виробництва ПП «АГРО-С».

Запропоновано запровадити на підприємстві систему стратегічного планування та прогнозування. Визначено методологічні основи прогнозування управлінських рішень (нормативний, параметричний, екстраполяційний методи та ін.), сформульовано принципи організації прогнозних робіт (адресність, паралельність, безперервність, адаптивність, альтернативність). На основі практичних розрахунків встановлено, що впровадження організаційно-технічних заходів щодо підвищення автоматизації виробництва дозволить у 2026 р. знизити трудомісткість одиниці продукції з 310 до 265 нормо-годин, а вартість нового технологічного обладнання (за параметричним методом) становитиме близько 5,73 тис. грн., що є прийнятним для підприємства.

Обґрунтовано механізм антикризового управління підприємством, що включає чотири блоки: моніторинг і діагностику фінансового стану; ідентифікацію фінансових станів (нормальний, передкризовий, кризовий, неспроможний); реалізацію відповідних антикризових заходів; контроль і коригування. За результатами аналізу індикаторів безпеки встановлено, що у 2025 р. ПП «АГРО-С» перебувало у передкризовому фінансовому стані, а відтак

рекомендовано комплекс заходів фінансової стабілізації – оптимізацію структури капіталу, зменшення частки необоротних активів і запасів у валюті балансу з 84,8% до 62%, збільшення частки власного капіталу до 62%.

Визначено організаційно-економічні резерви вдосконалення менеджменту основного виробництва в частині раціонального використання сировини та паливно-енергетичних ресурсів. Запропоновано впровадження маловідходних технологій переробки, оптимізацію строків заготівлі й зберігання сировини, комплексну переробку відходів виробництва, а також підвищення коефіцієнта завантаження обладнання для скорочення питомих витрат електроенергії.

Запропоновано впровадження нової організаційної структури управління, орієнтованої на стратегічні проблеми – на основі концепції стратегічних господарських підрозділів (СПП) із виокремленням центрів прибутку. Така структура поєднує централізовану розробку стратегії з децентралізованим оперативним управлінням, підвищує гнучкість та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Для ПП «АГРО-С» рекомендовано органічну (гнучку) організаційну структуру з відповідною маркетингово орієнтованою моделлю управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. та ін. Менеджмент : підручник / за заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир : Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/Менеджмент.pdf>
2. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
3. Благун І. І., Зварич О. І., Колосок В. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. у схемах і таблицях. Івано-Франківськ, 2025. 229 с. URL: <https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/23341/1/>
4. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с. URL: https://kneu.edu.ua/get_file/8945/
5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр., доп. Київ : Академвидав, 2016. 464 с.
6. Heizer J., Render B., Munson C. Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management. 13th ed. Boston : Pearson, 2020. ISBN 978-0-13-517362-6.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2019. 672 с.
8. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2020. 860 с.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Академвидав, 2018. 608 с.
10. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 2008. 553 p.
11. Яструбська Л. С. Функції менеджменту у системі управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. 2021. № 3. С. 87–94.
12. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів. Тернопіль : Карт-бланш, 2019. 486 с.
13. Плоткін Я. Д., Пашенко І. Н. Виробничий менеджмент : навч. посібник. Львів : Державний університет «Львівська політехніка», 2019. 258 с.

14. Гаврилюк О. В. Операційний менеджмент у переробній промисловості: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка та підприємництво. 2022. № 2. С. 45–58.
15. Chase R. B., Aquilano N. J., Jacobs F. R. Operations Management for Competitive Advantage. New York : McGraw-Hill, 2020. 889 p.
16. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2018. 532 с.
17. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2021. 560 с.
18. Кулішов В. В. Управління виробничими запасами в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вісник економічної науки України. 2023. № 1. С. 112–119.
19. Slack N., Brandon-Jones A. Operations Management. 9th ed. Harlow : Pearson Education, 2021. 728 p.
20. Череп А. В., Клименко О. В. Стратегічне управління виробничою діяльністю промислових підприємств. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 198 с.
21. Крикавський Є. В. Логістика підприємства : навчальний посібник / Є. В. Крикавський, Н. В. Чернописька. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2009. – 264 с.
22. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / О. С. Іванілов. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
23. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Алерта, 2008. – 492 с.
24. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
25. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – 3-тє вид. – Київ : Каравела, 2008. – 352 с.
26. Гончаров В. М. Управління матеріальними ресурсами підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / В. М. Гончаров. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2006. – 196 с.
27. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія / А. В. Череп. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 368 с.

28. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
29. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2007. – 668 с.
30. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2018. 860 с.
31. Гриньова В. М., Салун М. М. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2019. 444 с.
32. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 316 с.
33. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
34. Краснокутська Н. С. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 504 с.
35. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник. Тернопіль : Карт-бланш, 2017. 486 с.
36. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 630 с.
37. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Мінськ : Нове знання, 2019. 704 с.
38. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2018. 608 с.
39. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 488 с.
40. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 528 с.
41. Загорна Т. О. Економічна діагностика: навч. посіб. Донецьк: ДонДУУ, 2017. 306 с.
42. Кірейцева Г. В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 496 с.

43. Школьник І. О. та ін. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2021. 405 с.

44. Мавлева Д., Лиса О. Удосконалення управління фінансовими ресурсами з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-52>

45. Румик І., Плетенецька С., Царенок О. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 4(72). С. 9–19. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-9-19>

46. Шаповал О.А. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 150–154. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.18>

47. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. Економіка та управління АПК. 2023. Вип. 1(181). С. 124–131. URL: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-124-131>

48. Рогач С. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4>

49. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. Innovation and Sustainability. 2022. Вип. 3. С. 159–164. DOI: 10.31649/ins.2022.3.159.164

50. Мостова А. Д. Стратегічне управління діяльністю корпоративних аграрних підприємств на фондовому ринку. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-63

51. Настопиров В. І., Фільченко І. Ю. Формування стратегії управління підприємствами агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-1

52. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. Innovation and Sustainability. 2024. № 1. С. 73–82. DOI: 10.31649/ins.2024.1.73.82

53. Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-146.

54. Носань Н. С., Якименко Т. В., Панченко Р. В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

55. Лисенко А. Прогнозування, планування та моделювання в системі розробки рішень в аналізі, аудиті та оподаткуванні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2504>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-54>

56. Лисенко А. М., Акімов С. С. Методи прогнозування та податкового планування: вплив їх вибору на формування рішень у сфері оподаткування, аудиту та аналізу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 81. С. 208–212. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/34.pdf

57. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Особливості прогнозування стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.24>

58. Ахновська І. О., Панасюк П. І. Антикризове управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. Економічний простір. 2021. № 166. С. 42–47. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/810>

59. Румик І. І., Пилипенко О. О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 3(63). С. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-51-60>

60. Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>

61. Одношевна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т. М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>

62. Рябенко Г. М., Верланов О. Ю., Клименко С. О. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2023. № 18. С. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>

63. Носань Н. С., Борисенко О. В., Назаренко Т. С. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>

64. Нечипорук А.А., Таранич О.В. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>

65. Ємельянов О.Ю., Петрушка Т.О., Симак А. Показники ефективності використання виробничих ресурсів як інструменти діагностики господарської діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-32>

66. Ємельянов О.Ю., Курило О., Петрушка Т.О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>

67. Петрушка Т.О., Ємельянов О.Ю., Курило О.Б. Підвищення ефективності господарської діяльності як чинник економічного розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_23

68. Ковальова О.В., Витвицька О.Д., Сливінська О.Б. Трансформація продовольчих систем: український контекст. Укр. журнал прикладної економіки та техніки. 2021. № 4. С. 36–42. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-4-5>

69. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

70. Пачева Н., Подзігун С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>

71. Другова О., Руденко В., Сіньпен Ц., Янь Х. Синергія організаційної структури та антикризових стратегій у забезпеченні стабільності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2024. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-28>

72. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

73. Теоретичні засади підвищення ефективності організаційного проектування сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-38>