

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖз-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

Ольга АДАМОВА

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор
Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: завідувач кафедри
економіки та маркетингу
Харківського національного
університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

Наталя МАТВЄЄВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський) _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о.завідувача кафедри
_____ Лариса ТЕШЕВА
(підпис)
«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Адамової Ользи Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Вдосконалення системи управління підприємством»

керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.11.2025 року № 2101-5/4060

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати сучасні підходи до управління підприємствами; виділити особливості систем управління підприємствами, що характерні для поточного етапу розвитку; визначити роль інформаційно-аналітичних систем у підвищенні ефективності управління; оцінити ефективність діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ» та його конкурентні можливості; сформулювати напрями підвищення ефективності управління підприємством.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: ознайомитися з поняттям «управління підприємством» та визначити основні принципи цієї діяльності; проаналізувати основні засади функціонування системи управління підприємством в сучасних умовах; визначити вплив інформаційного забезпечення на підвищення ефективності управління
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Фінансово-економічний аналіз діяльності та місця на ринку ТОВ «ВЕРЕСТ», а також проведення всіх необхідних розрахунків
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ».
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Ольга АДАМОВА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ірина ТЕРНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Управління підприємством як поняття та основні принципи цієї діяльності	8
1.2. Функціонування системи управління підприємством в сучасних умовах ..	16
1.3. Вплив інформаційного забезпечення на підвищення ефективності управління.....	25
РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІСЦЯ НА РИНКУ ТОВ «ВЕРЕСТ»	33
2.1. Середовище функціонування ТОВ «ВЕРЕСТ»	33
2.2. Діагностика фінансового стану ТОВ “ ВЕРЕСТ ”	40
2.3. Оцінка ефективності управління ТОВ “ ВЕРЕСТ ”.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВЕРЕСТ»	55
3.1. Організаційний потенціал як основа покращення системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ» в умовах цифрової трансформації економіки	55
3.2. Підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ВЕРЕСТ»	63
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У нинішніх умовах надзвичайно високої динаміки зовнішнього середовища, загострення конкурентної боротьби та збільшення вимог до результативності господарської діяльності, нагальною стає необхідність удосконалення механізмів корпоративного менеджменту (або ж системи управління організаціями). Управління суб'єктами господарювання являє собою складну, багаторівневу процедуру, чия ефективність безпосередньо впливає на конкурентні позиції, стабільність та перспективи розвитку цих суб'єктів.

Основним викликом для сучасного менеджменту є адаптація до руйнувань та безперервних змін, що викликані війною, а також явищами глобалізації ринків, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення вимог у сферах екології та соціальної відповідальності. Через це особливої ваги набуває розробка новітніх концепцій для оцінки, діагностики та підвищення продуктивності системи управління. Це передбачає комплексний аналіз поточного стану справ, формування концептуальних моделей управління, впровадження інноваційних інструментів і технологій, а також обов'язкове врахування галузевої та регіональної специфіки.

Обґрунтованість застосування результатів дослідження на підприємствах харчової індустрії пояснюється їхньою критичною роллю як одного з ключових сегментів забезпечення соціальної стійкості. Ці підприємства виконують центральну функцію у забезпеченні продовольчої безпеки країни, задовольняючи першочергові потреби населення, та роблять істотний внесок в економічний розвиток держави. Сектор харчової промисловості відзначається підвищеною чутливістю до коливань ринкової кон'юнктури, сезонних факторів, а також до суворих норм щодо якості та безпечності кінцевої продукції. Усе це вимагає формування специфічних управлінських рішень.

Варто зазначити, що представлені у роботі висновки та практичні рекомендації можуть бути успішно адаптовані для широкого спектра підприємств в інших секторах економіки.

Актуальність цього дослідження підтверджується необхідністю формування універсальних, але гнучких підходів до вдосконалення управлінської системи, які б брали до уваги як галузеві особливості, так і загальновизнані принципи менеджменту організацій, а також браком ґрунтовної теоретичної бази для оцінювання і підвищення ефективності управлінського механізму, особливо у контексті управління конкурентним потенціалом підприємства.

Отже, актуальність роботи зумовлена об'єктивною потребою у створенні науково обґрунтованих підходів до модернізації системи управління підприємствами. Це дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та стійкість.

Проблема вдосконалення системи управління організаціями завжди була і залишається однією з ключових у теорії та практиці менеджменту. Фундаментальні аспекти управлінської теорії у поєднанні з теорією адаптації знайшли своє відображення в працях багатьох зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити К. Андерсена, К. Брауна, Дж. Гараєдагі, Ф. Ж. Гуїяра, Дж. Келлі, Д. Нельсона, Л. Планкетта, А. А. Томсона, Г. Хейла, Н. Еджера. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили також і вітчизняні вчені: М. О. Багорка, А. В. Вороніна, В. М. Геєць, А. С. Зеніна-Біліченко, О. А. Зінченко, О. В. Зозульов, М. В. Ковбатьок, С. Ю. Кулакова, В. В. Писаренко, А. І. Притула, І. І. Стец, В. С. Тугай, Т. О. Царьова, Н. І. Юрченко.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту суб'єктів харчової індустрії.

Відповідно до визначеної головної мети, було окреслено такі дослідницькі завдання:

- проаналізувати сучасні підходи до управління підприємствами;
- виділити особливості систем управління підприємствами, що характерні для поточного етапу розвитку;
- визначити роль інформаційно-аналітичних систем у підвищенні ефективності управління;

- оцінити ефективність діяльності ТОВ «ВЕРЕСТ» та його конкурентні можливості;
- сформулювати напрями підвищення ефективності управління підприємством.

Об'єкт дослідження - система управління суб'єктами господарювання харчової промисловості.

Предмет дослідження - методики та інструменти вдосконалення системи менеджменту підприємств харчової індустрії на прикладі ТОВ «ВЕРЕСТ».

Теоретичну основу роботи склали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сферах теорії менеджменту, економіки підприємств, стратегічного управління, теорії конкурентоспроможності. Інформаційно-емпіричною базою дослідження слугувала оприлюднена фінансова звітність ТОВ «ВЕРЕСТ», а також інформація ЗМІ.

У процесі дослідження використовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечило системний підхід до вирішення поставлених завдань. Серед загальнонаукових застосовано: діалектичний метод пізнання, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції. Як спеціальні методи дослідження використані: фінансовий аналіз, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, SWOT та PEST аналіз.

Сукупність застосованих методів забезпечила достовірність та обґрунтованість отриманих наукових результатів, спрямованих на модернізацію системи управління.

Результати дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Кваліфікаційна робота магістра має класичну структуру: вступ, три розділи, висновки, перелік використаної літератури складає 60 посилань. Основна частина роботи вміщується на 76 сторінках тексту, також у роботі 12 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Управління підприємством як поняття та основні принципи цієї діяльності

У межах кваліфікаційної роботи використовуються різні поняття щодо організації управлінської діяльності, а також об'єктів, на які спрямовується така діяльність. Тому вважаємо за доцільне визначитися з такими поняттями як «організація», «підприємство» та «суб'єкт господарювання». «Організація» є найбільш загальним поняттям, що позначає будь-яку впорядковану структуру, створену для реалізації певних цілей через координацію зусиль її членів [26; 30]. Ця дефініція є універсальною, охоплюючи широкий спектр форм (від комерційних до державних інституцій). У тексті роботи термін «організація» застосовується головним чином у контексті аналізу систем управління (наприклад, організаційна модель, рівні управління, типи організацій, тощо). Водночас, акцент дослідження свідомо переноситься на поняття «підприємство». Це зумовлено потребою зосередитись на специфічному типі організації, а саме: комерційній виробничій одиниці, що поєднує ресурси (матеріальні, людські, фінансові) в єдиній технологічній ланці для створення товарів чи послуг з метою отримання прибутку.

Використання терміна «підприємство» дає змогу звужити фокус дослідження до комерційних суб'єктів, що займаються виробничою діяльністю у харчовій галузі. Ключова специфіка їхньої діяльності - це трансформація сировини в готову продукцію, ефективне управління ресурсами та функціонування в умовах ринкової конкуренції [1; 18]. Саме тому в роботі даний термін фігурує в контекстах, пов'язаних із виробничою специфікою: «управління підприємством харчової промисловості», «інноваційний розвиток», «конкурентоспроможність підприємства», «економічна стійкість підприємства».

Це конкретизує об'єкт аналізу, дозволяючи зосередитись на особливостях виробничих та управлінських процесів у промисловості.

Паралельне впровадження терміна «суб'єкт господарювання» пояснюється його більш загальним характером. Він охоплює всіх юридичних та фізичних осіб, які є учасниками економічних відносин, у тому числі підприємства, приватних підприємців та фермерські господарства [14; 26]. Цей термін є доцільним у роботі при аналізі питань на макрорівні - зокрема, при дослідженні економічних процесів, що вимагають урахування форм господарської активності та міжсуб'єктної взаємодії. Як приклади можна навести контексти «взаємодія суб'єктів господарювання з регуляторами» або «конкурентний потенціал суб'єктів господарювання». Такий підхід розширює спектр аналізованих учасників, не обмежуючись лише підприємствами.

Разом з тим, термін «підприємство» залишається центральним при вивченні специфіки виробництва, менеджменту та інновацій у харчовій промисловості.

Світовий досвід демонструє, що підприємства харчової промисловості відіграють одну з провідних ролей в економічному розвитку держави. Але особливої актуальності це питання набуває у сучасних умовах. Це не просто одна з багатьох галузей економіки, а стратегічний сектор, який напряду впливає на національну безпеку, економічну стабільність та геополітичну позицію держави. Особливо її значення загострилося в умовах повномасштабної війни та глобальних економічних викликів. Перед усім, це пов'язано з:

1. Забезпеченням продовольчої безпеки. В умовах війни головним пріоритетом держави є забезпечення власних громадян та Збройних Сил України базовими потребами. Здатність харчової промисловості працювати попри руйнування інфраструктури, логістичні проблеми та втрату частини територій є фундаментом внутрішньої стабільності країни. Крім того, галузь забезпечує фізичну та економічну доступність харчових продуктів для населення, запобігаючи гуманітарній кризі.

2. Розвиток харчової промисловості та експорт продукції є опорою та підтримкою стабільності валюти. Агропромислова продукція (зерно, олія,

продукти переробки) є головним джерелом експортних надходжень. В умовах війни, коли багато інших секторів (як-от металургія) зазнали значно більших руйнувань, саме експорт продовольства генерує левову частку валютної виручки. Отримана валюта критично необхідна для фінансування оборонних потреб, закупівлі критичного імпорту (паливного, медикаментів, обладнання) та підтримки макрофінансової стабільності. Це один із найбільших роботодавців у країні, особливо в сільській місцевості та малих містах. Підтримка роботи цих підприємств - це збереження мільйонів робочих місць та соціальна стабільність у регіонах [10].

3. Агропродукція виступає вагомим інструментом геополітичного впливу. Роль України як одного з ключових гарантів продовольчої безпеки перетворилася на важливий інструмент міжнародної політики. Залежність багатьох країн Африки, Близького Сходу та Азії від українського продовольства не дозволяє цим країнам повністю потрапити під вплив Росії. Питання "зернового коридору" та вільне судноплавство стали одними з центральних тем у міжнародній дипломатії. Гуманітарні ініціативи, як-от "Grain from Ukraine", дозволяють Україні формувати позитивний імідж та залучати підтримку країн, які займають нейтральну позицію у війні. Стабільні поставки українського продовольства руйнують спроби Росії використовувати голод як зброю та шантажувати світ.

4. Сучасні умови диктують необхідність не просто виживати, а й розвиватися, активно впроваджувати інновації, змінюючи структуру галузі. Актуальність зміщується від експорту сировини (зерна, соняшнику) до продукції глибокої переробки. Виробництво борошна, макаронних виробів, м'ясних консервів, біопалива чи готових продуктів створює значно вищу додану вартість. Це означає більше прибутків для бізнесу, вищі зарплати та більші податки до бюджету. У контексті євроінтеграції українські виробники активно адаптують виробництво до європейських стандартів якості та безпеки (HACCP, ISO). Це відкриває доступ до преміальних ринків ЄС та підвищує конкурентоспроможність продукції.

Це, у свою чергу, визначає важливість адекватної державної політики підтримки агробізнесу як ключового фактора їх стабільного функціонування. Водночас спостерігається глобальна тенденція до посилення участі держави у формуванні сучасної економічної структури, а також у стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку харчової галузі. Для багатьох країн із транзитивною економікою успішність системних перетворень безпосередньо залежить від здатності здійснити перехід від сировинної моделі виробництва до наукомісткої. Не менш важливими чинниками є ефективне обмеження впливу кланово-олігархічних груп, рішуча боротьба з корупцією та реальне впровадження судової й правоохоронної реформ.

Механізм, який держава може запропонувати застарілим, орієнтованим на сировину підприємствам харчової промисловості для забезпечення їх сталого зростання та підвищення ефективності управління, включає декілька ключових компонентів:

1. Програми модернізації виробництва, спрямовані на підвищення його екологічності, ефективності та наукоємності [11;18]. Переорієнтація бізнесу та акумульованого власниками капіталу на новітні види діяльності, що відповідають пріоритетам, закріпленим у державних та регіональних стратегіях розвитку [10]. Це, у свою чергу, передбачає виведення з експлуатації зношеного обладнання та реінвестування вивільнених коштів в інноваційні сектори або придбання цінних паперів. Саме тому виняткового значення набуває організація перепідготовки персоналу. До цього процесу мають долучатися не лише самі підприємства, але й місцеві органи влади, а в окремих випадках - і держава, зокрема через формування державного замовлення (бюджетних місць) у відповідних освітніх закладах.

2. Створення принципово нових виробництв, орієнтованих на випуск наукомісткої, екологічної харчової продукції, корисної для здоров'я людини [1]. Безумовно, в умовах економіки, що розвивається, джерелом для індустріалізації та інноваційного розвитку можуть слугувати саме сировинні та аграрні галузі. Це може тимчасово знизити темпи їхнього власного зростання, але в

майбутньому прискорить розвиток інноваційних напрямів та збільшить обсяг ВВП [29].

Усе це вимагає формування комплексного економічного механізму для харчової промисловості, який би сприяв перетіканню капіталу в інноваційні галузі та на відповідні підприємства (рис. 1.1).

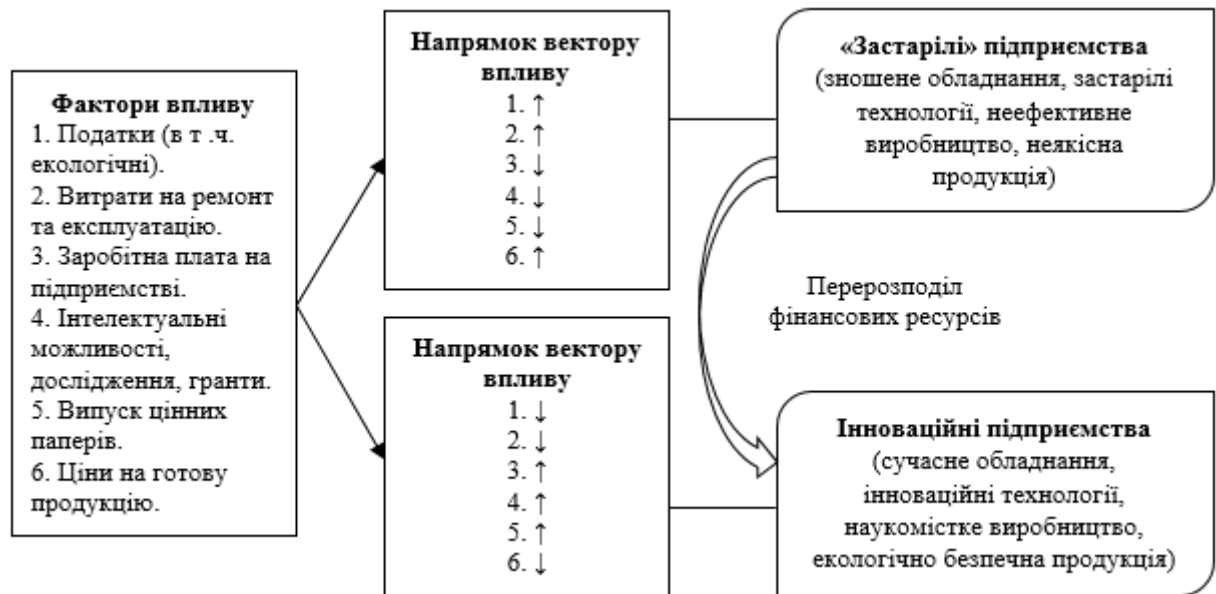


Рисунок 1.1 - Інструменти державного впливу на підприємство харчової галузі з метою підвищення його інноваційності та ефективності

Джерело: складено автором

Нові, інноваційні та екологічно орієнтовані підприємства, що виробляють якісні та безпечні продукти харчування, держава має активно стимулювати за допомогою різноманітних важелів. До таких важелів належать: зниження податкового навантаження, надання пільгових цін на засоби виробництва та сировину, виділення спеціалізованих грантів, заохочення наукових досліджень, впровадження інтелектуальних здобутків і новітніх стартапів, а також сприяння підвищенню рівня заробітної плати на таких підприємствах та розширенню випуску ними цінних паперів.

Але вирішальна роль залишається за самими підприємствами, їхнім бажанням зростати, підвищувати потенціал конкурентоспроможності, будувати

ефективну систему менеджменту. У ринковому середовищі менеджмент є системою управлінських інструментів, головне завдання яких - розробка та реалізація комплексу заходів, що гарантують ефективність, стабільність та безперервність діяльності компанії [27].

Ефективність є комплексною економічною категорією, що відображає результативність виробничого процесу з погляду економії сукупних витрат живої та уречевленої праці. Цей показник вимірює віддачу від діяльності підприємства шляхом порівняння отриманих результатів із понесеними витратами. Аналіз ефективності роботи підприємства є невід'ємним та одним із найважливіших етапів дослідження його функціонування [41].

На сьогодні не сформовано універсального визначення даного поняття, про що свідчать деякі з наукових підходів, представлених у таблиці 1.1. Таким чином, у найбільш загальному розумінні, ефективність - це досягнення максимального результату діяльності за умови використання мінімально необхідного обсягу ресурсів. Для досягнення ефективності господарювання застосовується сукупність технічних, організаційних та економічних важелів, що забезпечують злагоджену та синхронізовану роботу всіх підрозділів бізнес-структури на кожному рівні управління.

Таблиця 1.1 - підходи вітчизняних авторів до визначення поняття ефективність

Науковець	Визначення
С. В. Мочерний [30]	Здатність приносити результат процесу, проєкту тощо, які визначаються як відношення ефекту, результату витрат, які забезпечили цей результат.
А. В. Череп, Є. М. Стрілець [49]	Співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, при якому отримують вартісні показники ефективності виробництва.
Т. П. Макаровська, Н. М. Бондар [26]	Відсутність витрат, або таке використання ресурсів, яке забезпечує максимально можливий рівень задоволення за даних факторів виробництва та технології.

Джерело: складено автором

Систему управління підприємством трактують як комплекс принципів, методів та механізмів для обробки інформації, ухвалення рішень, а також для організації процесів планування, мотивації, стимулювання та контролю [7].

У сучасному розумінні, система управління підприємством - це не лише його організаційна структура. Це також динамічна взаємодія всіх її внутрішніх та зовнішніх зв'язків, що надає системі гнучкості та здатності адаптуватися до нестабільного зовнішнього оточення.

Фундамент такої системи управління закладається через [27]:

1. Чіткий опис усіх бізнес-процесів та видів діяльності, що реалізуються в межах політики компанії.
2. Визначення послідовності та взаємозв'язків між цими процесами.
3. Розробку методології їх ефективного виконання на підприємстві.
4. Ідентифікацію та розподіл необхідних ресурсів.
5. Встановлення критеріїв для моніторингу та оцінки результативності.

Водночас не можна ігнорувати соціальну складову системи управління. Її можна розглядати як упорядковану сукупність взаємодій між індивідами та групами, що формують єдине ціле. Оскільки ключовим об'єктом управлінського впливу є персонал, саме професійні, соціально-психологічні та ціннісні аспекти діяльності людей визначають соціальну спрямованість усієї системи.

Ключовою метою системи управління є забезпечення керованої роботи підприємства. Це досягається через створення та застосування комплексу управлінських впливів, які дозволяють об'єкту управління успішно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища.

При цьому суб'єктом управління виступають структурно визначені групи людей або окремі керівники, які наділені повноваженнями та здійснюють управлінську діяльність. Об'єктом управління, відповідно, є окремі працівники або їхні групи, на яких спрямована ця планомірна й організована діяльність.

Отже, систему управління можна представити як єдність двох підсистем: керуючої (суб'єкт) та керованої (об'єкт).

Дієва система управління вибудовується на основі принципів, що представлені на рисунку 1.2.

Ієрархічність	розподіл по вертикалі функцій управління
Комплексність	врахування всіх взаємодій, взаємовпливів та взаємозв'язків
Економічність	мінімізація витрати ресурсів при максимальній ефективності
Оперативність	прийняття управлінських рішень вчасно і відповідно до змін та тенденцій зовнішнього середовища
Оптимальність	збалансованість та узгодженість управлінських функцій в середині системи за відсутністю дублювання
Науковість	формування заходів на основі науково обґрунтованих фактів, з використанням сучасних наукових досягнень
Автономність	кожному елементу системи управління має забезпечуватись раціональна автономія роботи
Прозорість та чіткість	дотримання концептуальної єдності елементів системи
Гнучкість (адаптивність)	пристосованість системи до зміни умов функціонування
Безперервність	орієнтація роботи підприємства на довготермінове та безперебійне функціонування

Рисунок 1.2 - Принципи побудови ефективної системи менеджменту підприємства

Джерело: складено автором

Принципи, що лежать в основі системи управління підприємством, становлять єдиний механізм і повинні застосовуватися системно, виходячи з унікального контексту роботи компанії.

1.2. Функціонування системи управління підприємством в сучасних умовах

Управління підприємствами будь-якої галузі має свої унікальні характеристики, але суб'єкти господарювання харчової промисловості вирізняються в цьому контексті, оскільки їхня економічна діяльність особливо вразлива до кризових соціально-економічних явищ і характеризується підвищеним рівнем господарського ризику. Перед керівниками харчових підприємств стоїть надзвичайно важлива місія: впроваджувати ефективну діяльність та забезпечувати продовольчу безпеку, що є однією з ключових функцій держави. Водночас ризик у діяльності господарюючих суб'єктів становить потенційну проблему, здатну стати або рушійною силою розвитку, або чинником руйнування бізнесу [23]. Більшість науковців акцентують увагу на цілій низці ризиків, зокрема: економічних, політичних, репутаційних, загрози втрати конкурентних позицій, екологічних, цінових, технічних, інвестиційних, валютних, юридичних. У сучасних умовах через війну розмір цих ризиків виріс у багато разів. Незважаючи на сучасні тенденції автоматизації виробничих процесів, одним із суттєвих чинників, що впливає як на управління, так і на результативність бізнесу, залишається людський фактор (робоча сила). А через мобілізацію та міграцію ця проблема стала надзвичайно гострою. Підприємства харчової індустрії не є ізольованими одиницями, а тісно інтегровані із сільським господарством, транспортною сферою, торгівлею, постачальниками енергії та технологій, а також іншими суб'єктами економіки, відповідно, ризики притаманні іншій діяльності, автоматично переносяться на підприємства цієї галузі.

Зважаючи на багатофункціональність і часто відмінні цілі діяльності, існують різноманітні теорії (концепції) підприємств: неокласична, інституціональна, еволюційна, підприємницька, агентська, стратегічного реінжинірингу бізнесу та інші, які стосуються планування, виживання, інтеграції тощо. Проте незалежно від підходів до розуміння сутності підприємства, актуальність формування ефективної системи управління ним залишається

надзвичайно важливою. Аналіз сучасної літератури [21] дозволив виділити такі принципи побудови системи управління підприємством (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 - Принципи побудови управлінської структури підприємства

Джерело: складено автором

Цифрова економіка та сучасні програмні засоби уможливають пошук покупців в онлайн-режимі, через соціальні мережі або спеціалізовані програми та додатки, здійснення розрахунків за допомогою банкінгу, залучення кредитних ресурсів, укладання контрактів на придбання та постачання сировини. Це трансформує систему управління підприємствами харчової промисловості, вимагаючи оперативних дій, своєчасної розробки та оновлення програмного забезпечення, а також сприяючи співіснуванню великих, середніх і малих підприємств. Сучасне віртуальне підприємство фокусується не на загальній групі споживачів, а на конкретному замовнику, враховуючи його інтереси. Відбувається індивідуалізація виробництва, спрямована на задоволення потреб окремого споживача, зокрема й у сфері харчової продукції.

У контексті даного дослідження «систему управління» доречно тлумачити як сукупність взаємопов'язаних складових, процесів та механізмів, які забезпечують досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства шляхом координації матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Вона включає такі основні компоненти, як: планування, організація, мотивація, контроль та аналіз, які гарантують стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Система управління підприємствами харчової промисловості є багаторівневою структурою, де кожен рівень (мікро-, мезо- та макроекономічний) робить свій внесок у формування та реалізацію управлінських рішень. На мікроекономічному рівні (рівні підприємства) увага зосереджується на внутрішніх управлінських процесах, таких як оптимізація виробництва, впровадження інноваційних технологій, управління якістю продукції та підвищення конкурентоспроможності [6]. Саме на цьому рівні система управління є найбільш деталізованою та індивідуалізованою, оскільки вона безпосередньо пов'язана з операційною діяльністю підприємства, традиціями управління, суб'єктивними характеристиками керівництва та менеджменту підприємства.

Процес створення та забезпечення ефективності організаційної структури управління (ОСУ) є циклічним і критично важливим для успіху будь-якого підприємства. Цей процес охоплює як початкове проектування, що складається із семи послідовних кроків, так і подальшу підтримку та вдосконалення [21]. Актуальність саме такого системного підходу полягає у забезпеченні логічності, цільової спрямованості та легітимності управлінської діяльності. Етапи формування:

1. Визначення завдань проектування структури є першим і найбільш актуальним кроком, оскільки він пов'язує ОСУ зі стратегією організації. Якщо завдання не визначено, структура не зможе підтримувати стратегічні пріоритети компанії, наприклад, швидке зростання або підвищення якості.

2. Далі актуальним є вибір методів проєктування, що забезпечує науковість та обґрунтованість процесу. Вибір методу (аналогій, експертно-аналітичний, моделювання) дозволяє системно аналізувати інформацію та використовувати передовий досвід.

3. Вибір типу структури управління (лінійна, дивізійна, матрична тощо) - це серце проєктування. Його актуальність полягає у відповідності структури зовнішньому середовищу та внутрішнім потребам, що визначає швидкість реакції організації на зміни ринку.

4. Наступний крок - визначення основних параметрів структури (рівнів управління, норм керованості, централізації). Це необхідно для забезпечення операційної ефективності та уникнення бюрократії чи перевантаження керівників.

5. Після цього відбувається визначення кількості підрозділів апарату управління і встановлення зв'язків між ними. Актуальність цього етапу полягає у забезпеченні внутрішньої координації та уникненні дублювання функцій, що критично важливо для прискорення комунікацій та чіткого розмежування відповідальності.

6. Етап розробки положень про підрозділи та посадових інструкцій є необхідним для легітимізації та формалізації структури. Ці документи є основою для HR-менеджменту, оцінки ефективності та правового регулювання відносин, забезпечуючи прозорість функціоналу.

7. Завершується формування складанням проєкту організаційної структури управління - комплексного документу, що є дорожньою картою для впровадження змін та еталоном для подальшого моніторингу.

Після впровадження розпочинається етап підтримки та вдосконалення, що є безперервним. ОСУ повинна залишатися ефективною та адаптивною. Це досягається через моніторинг та оцінку ефективності процесів (швидкість рішень, рівень бюрократії), підтримку організаційної культури, а головне - через адаптацію та реорганізацію [41]. Оскільки організація та її середовище постійно змінюються (технології, стратегія, ринки), виявлення невідповідностей вимагає

постійного коригування, перерозподілу функцій або навіть переходу до іншого типу структури.

Таким чином, ефективна ОСУ - це не статичний документ, а динамічна система, успіх якої залежить від послідовного застосування класичних принципів проєктування та їх постійного аудиту й налаштування [21].

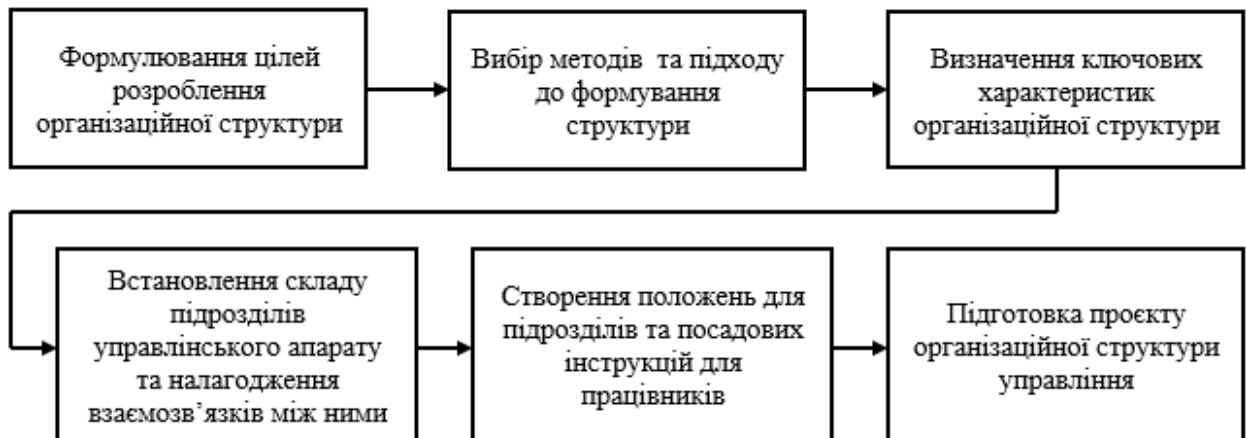


Рисунок 1.4 - Етапи формування і підтримки організаційних структур управління

Джерело: складено автором

У сучасних умовах господарювання українські підприємства стикаються з безпрецедентними викликами, що зумовлюють потребу в їхній постійній адаптації. Серед ключових факторів, які визначають цю необхідність, слід виділити трансформаційні процеси в економіці, військові дії, інтеграцію до європейського економічного простору, цифровізацію та зміну моделей споживчої поведінки [22].

По-перше, військові та соціально-економічні наслідки війни суттєво вплинули на виробничу, логістичну та фінансову стабільність підприємств. Виживання бізнесу вимагає швидкого реагування на зміну ринкових умов, перебудови ланцюгів постачання, релокації виробництва, а також диверсифікації джерел доходу.

По-друге, європейський вектор розвитку України формує нові стандарти ведення бізнесу - від якості продукції до корпоративного управління, прозорості та екологічної відповідальності. Для підприємств це означає необхідність адаптації управлінських практик, технологій і бізнес-моделей до вимог єдиного європейського ринку.

По-третє, цифрова трансформація стає не просто трендом, а умовою конкурентоспроможності. Впровадження цифрових технологій у виробництво, управління персоналом, маркетинг і фінанси дає змогу підвищити ефективність, знизити витрати й забезпечити гнучкість у прийнятті рішень.

Окрім того, сучасні умови вимагають переосмислення соціальної відповідальності бізнесу. Підприємства все більше долучаються до соціальних і волонтерських ініціатив, підтримують громади, сприяють зайнятості вразливих груп населення, що зміцнює їхній суспільний імідж і довіру з боку партнерів.

Таким чином, адаптація підприємств в Україні - це не разова реакція на кризу, а стратегічний процес оновлення, який передбачає розвиток інноваційного потенціалу, цифрових компетентностей, гнучких організаційних структур і орієнтацію на стале зростання [19]. Саме такі підходи забезпечать конкурентоспроможність українських підприємств у мінливому глобальному середовищі.

Адаптація підприємства є тривалим і безперервним процесом пристосування до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників середовища його функціонування. У сучасних умовах господарювання вона виступає однією з ключових передумов забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та результативності діяльності суб'єктів господарювання. Економічна адаптація розглядається як процес підвищення ефективності функціонування підприємства, зростання його прибутковості, ринкової частки та спроможності своєчасно реагувати на зміни середовища [5]. Відповідно, для підприємств харчової промисловості адаптаційні заходи мають передбачати випереджальне реагування на можливі дестабілізуючі впливи шляхом розроблення та реалізації

превентивних стратегій, спрямованих на зменшення або усунення негативних наслідків зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Процес адаптації неможливий без досягнення стабільності та рівноваги підприємства, що забезпечують збереження цілісності та керованості економічної системи. На думку деяких сучасних авторів, стабільність підприємства відображає стан рівноваги, який забезпечує своєчасне й економічно обґрунтоване реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому основні закономірності розвитку - цілеспрямованість, динамічність, адаптивність і керованість [12].

В умовах постійних змін ключовою умовою ефективної адаптації є готовність підприємства здійснювати організаційні перетворення в межах обраної стратегії та забезпечувати результативне управління ними [40]. Водночас процес управління зберігає суб'єктивний характер, оскільки результативність управлінських рішень на всіх рівнях - від кінцевого продукту і споживача до галузі, регіону та держави - залежить від того, наскільки дії менеджера узгоджуються із закономірностями економічного розвитку та об'єктивними процесами суспільного виробництва.

Отже, адаптація підприємства виступає багаторівневим і системним процесом, що передбачає взаємодію економічних, управлінських, соціальних і державних механізмів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності середовища.

Успішна адаптація ОСУ залежить від її здатності одночасно відповідати шести ключовим вимогам, які в сукупності забезпечують ефективне сприйняття змін колективом і збереження життєздатності підприємства. Гнучкість дає змогу швидко змінюватися відповідно до зовнішнього середовища, тоді як стійкість гарантує, що цілісність системи збережеться під час впливів, мінімізуючи опір персоналу. Оперативність вимагає швидкого виконання рішень, перш ніж зміни втратять актуальність, а надійність забезпечує, що інформація про нові функції та команди передається достовірно і без спотворень. Нарешті, оптимальність встановлює раціональні зв'язки при мінімальній ієрархії, підвищуючи довіру до

нової схеми, а економічність забезпечує, що бажаний управлінський ефект досягається при мінімальних витратах на апарат, підтверджуючи ефективність адаптації. Комплексне дотримання цих вимог є постійним пошуком балансу, необхідним для того, щоб структурна зміна не тільки відбулася, але й була інтегрована в повсякденну діяльність [44].

Процес адаптації ОСУ вимагає збалансованого дотримання таких взаємопов'язаних вимог:

1. Оптимальність означає встановлення раціональних зв'язків між усіма ланками та ступенями управління на кожному рівні при збереженні мінімально необхідної кількості ступенів управління. Оптимальна структура мінімізує ієрархічну дистанцію, зменшує витрати на адміністрування та запобігає зайвій бюрократії, що є прямою перешкодою для швидкості реакції.

2. Оперативність полягає в тому, щоб час від прийняття управлінського рішення до його виконання керованою системою був настільки малим, щоб не встигли відбутися незворотні негативні зміни. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли прийняті рішення втрачають свою актуальність або стають непотрібними через затримки в реалізації. Адаптована ОСУ має забезпечувати швидкий потік інформації та рішень.

3. Надійність структури апарату управління гарантує достовірність передачі інформації. Вона не повинна допускати спотворення керуючих команд, звітних даних та іншої важливої інформації. Надійна структура забезпечує безперебійний зв'язок у системі управління, що є фундаментом для прийняття якісних рішень і запобігання помилкам, спричиненим інформаційним шумом або втратами.

4. Економічність зосереджується на ефективному використанні ресурсів. Завдання полягає в тому, щоб необхідний управлінський ефект досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат. Критерієм економічності є співвідношення між витратами ресурсів (праця менеджерів, програмне забезпечення, час) і корисним результатом. Адаптація повинна усувати надлишкові управлінські функції та скорочувати нераціональні витрати.

5. Гнучкість визначається здатністю структури швидко та адекватно змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища (ринку, технологій, законодавства). Гнучка ОСУ може безболісно перерозподіляти ресурси, створювати тимчасові робочі групи (проектні структури) або переходити на нові моделі взаємодії, не втрачаючи при цьому загальної керованості.

6. Стійкість структури управління забезпечує незмінність її основних властивостей та цілісність функціонування системи під час різноманітних зовнішніх впливів, таких як економічні кризи чи різкі ринкові коливання. Стійка ОСУ здатна витримувати значні навантаження та впливи, зберігаючи при цьому здатність ефективно виконувати свої функції і швидко повертатися до стану рівноваги після зовнішнього шоку.

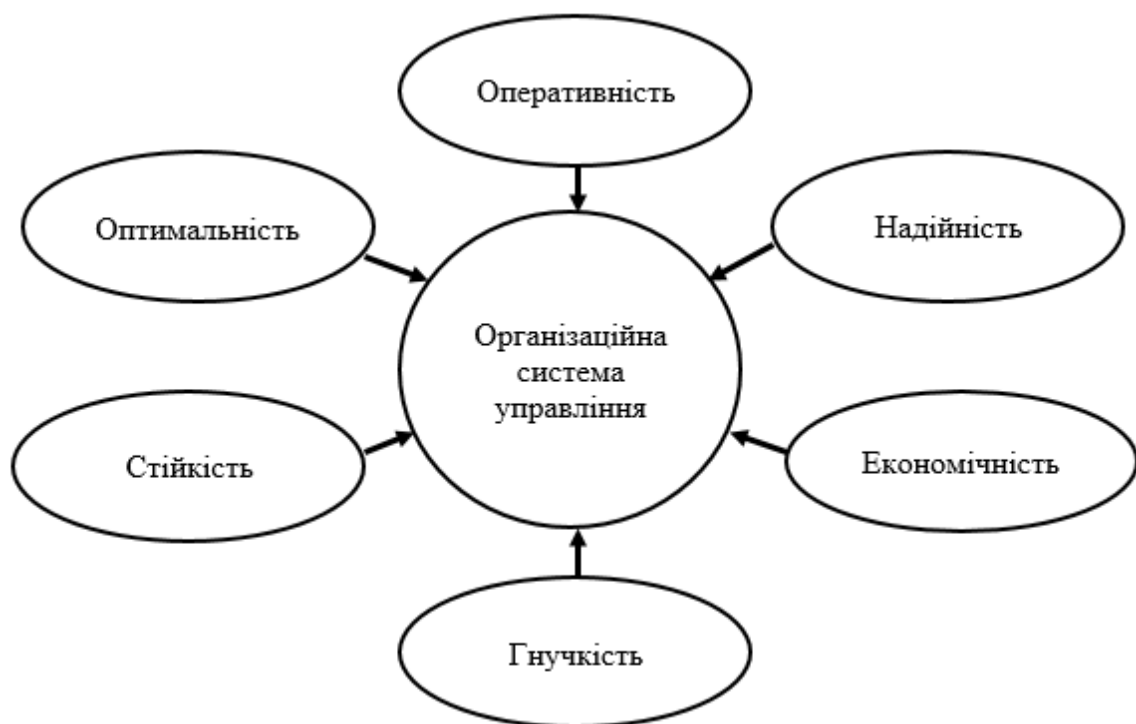


Рисунок 1.5 - Вимоги до побудови системи управління з урахуванням адаптації

Джерело: складено автором

Усі ці вимоги повинні розглядатися комплексно. Наприклад, надмірна гнучкість може зруйнувати стійкість, а прагнення до економічності через

надмірне скорочення персоналу може негативно вплинути на надійність і оперативність. Таким чином, процес адаптації ОСУ є постійним пошуком балансу між цими шістьма критично важливими критеріями.

1.3. Вплив інформаційного забезпечення на підвищення ефективності управління

Ефективність ОСУ підприємства - це комплексна, багатокритеріальна оцінка, що відображає ступінь досягнення стратегічних і оперативних цілей організації при оптимальному співвідношенні витрат на утримання управлінського апарату та отриманих від управління результатів [3]. Це поняття поєднує якісні та кількісні аспекти, оцінюючи, наскільки добре структура допомагає, а не заважає, бізнес-процесам.

Ефективність ОСУ аналізується через три основні групи критеріїв: економічні, організаційні (якісні) та соціально-психологічні:

1. Економічні критерії вимірюють, наскільки раціонально використовуються ресурси для виконання управлінських функцій. Економічність визначається співвідношенням між витратами на утримання управлінського апарату та загальними результатами діяльності. Основними показниками є:

- Частка управлінських витрат у загальних витратах підприємства або у собівартості продукції.
- Кількість управлінського персоналу на 10 або 100 основних працівників.
- Рівень фондоозброєності управлінської праці (витрати на технічні засоби управління).
- Продуктивність управлінської праці: зростання результатів діяльності (наприклад, прибутку чи обсягу виробництва) на одного управлінського працівника.

2. Організаційні критерії оцінюють внутрішню якість структури та її здатність підтримувати бізнес-процеси:

- Оптимальність передбачає досягнення мінімальної кількості рівнів управління та раціональних комунікаційних зв'язків. Неефективна структура характеризується надмірною ієрархією (бюрократичністю).

- Оперативність, з якою приймаються та реалізуються управлінські рішення. Ефективна ОСУ мінімізує час від виявлення проблеми до її вирішення.

- Надійність як здатність ОСУ гарантувати достовірність передачі інформації та цілісність управлінських команд, запобігаючи спотворенню даних.

- Гнучкість (адаптивність) структури - здатність швидко та без значних втрат ресурсів змінюватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

- Стійкість - здатність ОСУ зберігати свої ключові властивості та ефективність функціонування навіть під тиском зовнішніх кризових факторів.

3. Соціально-психологічні критерії оцінюють, як структура впливає на персонал та взаємовідносини в колективі:

- Задоволеність роботою, повноваженнями та системою комунікацій, що відображається у низькій плинності кадрів.

- Рівень конфліктності через нечіткий розподіл повноважень, дублювання функцій або погана координація між підрозділами. Ефективна структура чітко розмежовує зони відповідальності.

- Якість комунікацій шляхом забезпечення відкритості, швидкості та довіри у горизонтальних і вертикальних зв'язках.

Таким чином, ефективність ОСУ - це здатність структури забезпечувати досягнення стратегічних цілей із мінімальними управлінськими витратами та максимальною гнучкістю, підтримуючи при цьому високу якість процесів і позитивний соціально-психологічний клімат.

Необхідність вимірювання ефективності ОСУ є критичною вимогою сучасного менеджменту, оскільки це єдиний механізм для забезпечення її цільової спрямованості, економічної доцільності та адаптивності [21]. Регулярна оцінка, що охоплює економічні, організаційні та соціальні показники, дозволяє перевірити, чи підтримує структура стратегічні цілі, чи не зростають витрати на управління непропорційно результатам, і чи не створює вона бюрократичні

"вузькі місця" та конфлікти, що знижують оперативність. Таким чином, вимірювання перетворює ефективність із суб'єктивного поняття на об'єктивний, керований параметр, слугуючи постійною діагностичною базою для реорганізації та підвищення життєздатності підприємства [6]. При цьому оцінка може базуватися як на кількісних, так і на якісних показниках.



Рисунок 1.6 - Показники оцінки ефективності організаційної структури управління підприємством

Джерело: складено автором

Як зазначалося вище, оцінка ефективності ОСУ - це комплексний процес, який ґрунтується на аналізі трьох основних груп показників: економічних, організаційних (якісних) та соціально-психологічних.

1. Економічні показники (оцінка ресурсної ефективності) вимірюють, наскільки ефективно використовуються фінансові та трудові ресурси для забезпечення управлінської діяльності.

Таблиця 1.2 - Показники оцінки ресурсної ефективності

Показник	Призначення
Коефіцієнт рентабельності управління	Характеризує віддачу від витрат на управління. Розраховується як частка від ділення прибутку від звичайної діяльності на адміністративні витрати.
Питома вага витрат на управління	Показує частку управлінських витрат у загальних витратах. Розраховується як частка від ділення витрат на утримання апарату управління на загальні витрати підприємства.
Продуктивність праці управлінського персоналу	Визначає обсяг результатів (продукції, продажів) на одного управлінця. Розраховується як частка від ділення обсягу реалізації (або прибутку) на середньооблікову чисельність управлінців.
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	Оцінює вплив управлінських витрат на загальну собівартість. Розраховується як частка від ділення адміністративних витрат на загальні витрати.

Джерело: складено автором

2. Організаційні показники (оцінка раціональності та відповідності) вимірюють ступінь відповідності структури вимогам раціональності, швидкості та гнучкості.

Таблиця 1.3 - Показники оцінки раціональності та відповідності

Показник	Призначення
Коефіцієнт ланковості (число рівнів)	Відображає вертикальну ієрархію структури. Чим менше рівнів при заданому розмірі, тим вища оптимальність та нижча бюрократія.
Коефіцієнт централізації функцій	Показує, яка частка функцій управління зосереджена на вищих рівнях. Висока централізація може знизити гнучкість і оперативність нижчих ланок.
Коефіцієнт дотримання норм керованості	Відображає співвідношення фактичної кількості підлеглих до нормативної. Його порушення (перевантаження або недовантаження керівників) знижує надійність та ефективність управління.
Показник оперативності (швидкості рішень)	Час, необхідний для прийняття та доведення рішення до виконавців. Безпосередньо відображає вимогу оперативності. Вимірюється як середній час проходження документа.
Коефіцієнт інноваційної активності	Оцінює гнучкість та адаптивність структури до нових викликів.

Джерело: складено автором

3. Соціально-психологічні показники (оцінка впливу на персонал) відображають, як структура впливає на якість управлінської праці, внутрішній клімат та мотивацію.

Таблиця 1.4 - Показники оцінки впливу на персонал

Показник	Коментар
Коефіцієнт плинності кадрів управлінського персоналу	Висока плинність свідчить про низьку задоволеність через нечіткий розподіл повноважень, конфлікти або неефективну комунікацію, що є ознакою неефективної ОСУ.
Рівень задоволеності управлінською працею	Вимірюється шляхом анкетування та опитувань щодо умов праці, делегування повноважень та взаємодії між підрозділами.
Рівень конфліктності	Кількість міжфункціональних конфліктів, спричинених дублюванням функцій або нечітким розмежуванням зон відповідальності. Чим менше конфліктів, тим вища надійність взаємодії.

Джерело: складено автором

Також у науковій літературі зустрічається блочний підхід до формування показників ефективності ОСУ [9], що представлено у додатку А.

Для отримання об'єктивної оцінки ефективності ОСУ необхідно використовувати ці показники в комплексі, а також аналізувати їх у динаміці (порівняно з попередніми періодами або з показниками конкурентів). Жоден окремий показник не може дати повного уявлення про ефективність такої складної системи, як організаційна структура управління.

Для створення ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ) системи управління підприємствами необхідна реалізація низки послідовних управлінських процедур. Це дає змогу синтезувати цілісну систему через: ідентифікацію інформаційних потреб підприємств; опис джерел необхідних даних та середовища функціонування; визначення релевантних аналітичних моделей і методів [15].

На основі реалізації цих інструментів і процедур формується комплексна модель ІАЗ підприємств, яка складається з трьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Структурної моделі середовища функціонування підприємств.

2. Функціональної моделі ІАЗ системи управління.

3. Моделі декомпозиції процесу функціонування та ідентифікації простору для ІАЗ.

Деталізована структурна модель середовища функціонування підприємств розробляється на основі уточненого та практично орієнтованого вдосконалення структури мікро- та макрооточення. Ця модель детально описує: поле виробничо-збутової діяльності підприємства, а також взаємозв'язки між її елементами; ключові особливості взаємодії з конкурентами та постачальниками; вплив зовнішнього середовища та регуляторів; форс-мажорні та непередбачувані фактори.

Структурна модель середовища функціонування дозволяє побудувати функціональну модель інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами. Запропонована функціональна модель інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської системи підприємств представлена на рисунку 1.7.

У процесі формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємствами важливо здійснити виявлення, формалізацію та побудову (синтез) її структури й логічної схеми. Для цього, насамперед, потрібно окреслити зовнішнє та внутрішнє середовище конкретного підприємства відповідно до обраної стратегії розвитку [25].

Доцільно застосовувати моделі декомпозиції процесу функціонування та ідентифікації простору для ІАЗ, тобто, застосувати підхід, що ґрунтується на класифікаторах видів економічної діяльності, оскільки він допомагає аналітику системно охопити усі фактори, які можуть впливати на виробничо-збутові процеси підприємства. Такий метод дає змогу виконати декомпозицію процесів функціонування підприємства, визначити межі його діяльності та окреслити інформаційно-аналітичний простір для побудови ефективної системи управління.

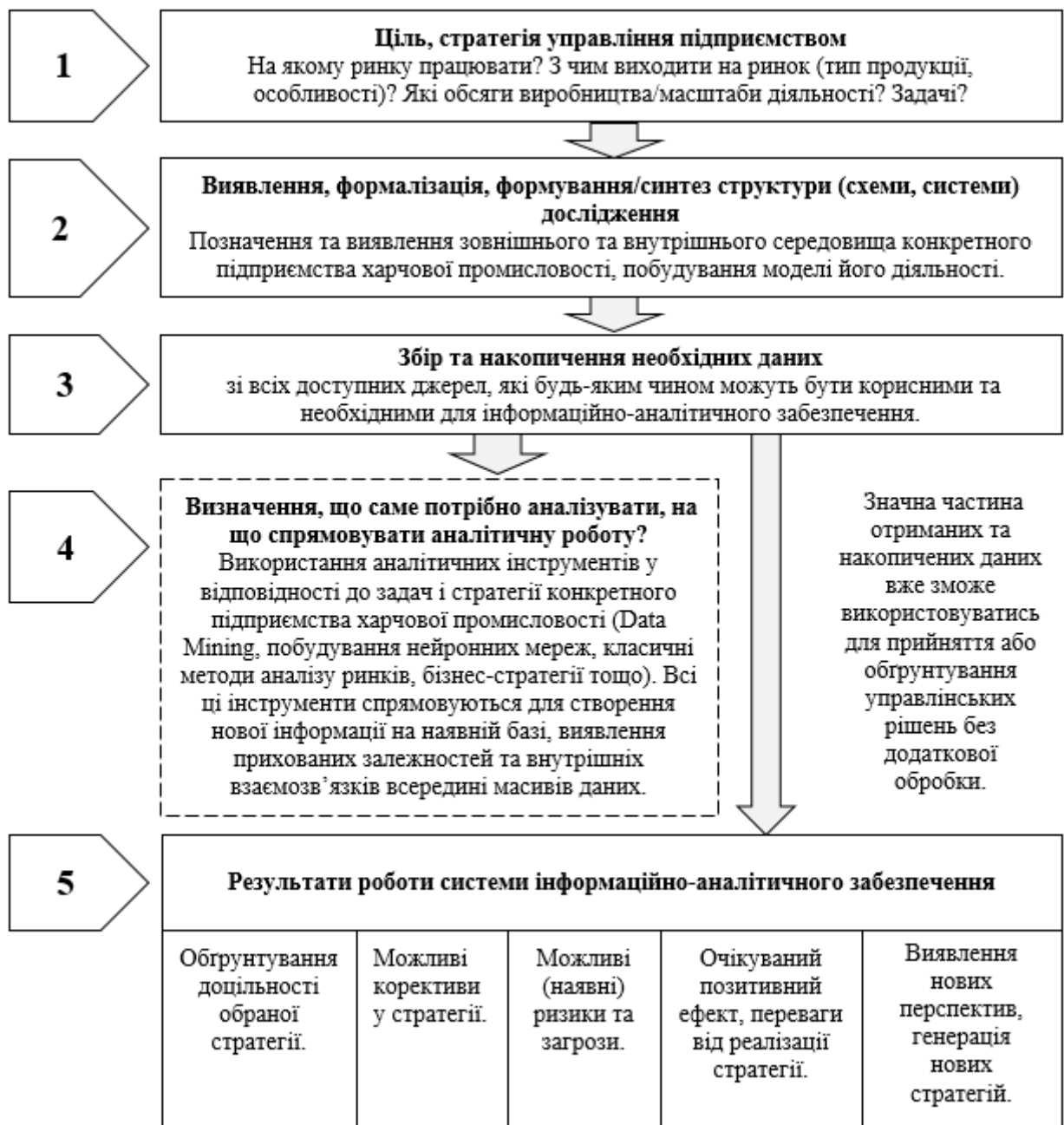


Рисунок 1.7 - Функціональна модель інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління підприємствами

Джерело: складено автором

Під час практичного застосування цього підходу слід проаналізувати всі види діяльності, пов'язані з конкретним підприємством, і виокремити ті, що мають безпосередній вплив на його роботу. При цьому важливо враховувати, що для окремих напрямів або форм організації виробничо-збутової діяльності не всі елементи системи будуть однаково значущими чи актуальними для аналізу.

Проаналізоване інформаційно-аналітичне забезпечення (ІАЗ) системи управління підприємствами є сьогодні не просто опціональним елементом, а стратегічною необхідністю, оскільки воно виступає ключовим інструментом, який забезпечує компанії як локальні, так і довгострокові конкурентні переваги, одночасно попереджаючи численні ризики [31]. Актуальність цієї системи критично зростає в умовах складнощів із виходом на закордонні ринки, де ІАЗ стає головним компасом для керівництва, надаючи актуальну інформацію для ефективного планування виробничо-збутової діяльності. Більше того, ця система вирізняється високою масштабованістю та універсальністю, завдяки чому може бути успішно імплементована та виконувати всі покладені на неї функції на великих, малих та середніх підприємствах, а з незначними модифікаціями - використовуватися для забезпечення інформацією всіх сфер господарської діяльності, підтверджуючи свою значущість як базис для прийняття зважених управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МІСЦЯ НА РИНКУ ТОВ «ВЕРЕСТ»

2.1. Середовище функціонування ТОВ «ВЕРЕСТ»

М'ясопереробна промисловість залишається стратегічно важливою частиною харчового комплексу України, забезпечуючи продовольчу безпеку через перетворення м'ясної сировини на широкий асортимент готових продуктів: ковбаси, сосиски, шинки, консерви та напівфабрикати.

В умовах повномасштабної війни галузь зіткнулася з безпрецедентними викликами, які суттєво змінили її функціонування та конкурентне середовище.

Війна створила для м'ясопереробної галузі України комплексний і взаємопов'язаний шок, центральним елементом якого стало пряме руйнування виробничої інфраструктури. Значна частина тваринницьких комплексів і переробних заводів, особливо у східних та південних регіонах, була або знищена, або опинилася під окупацією, що призвело до незворотної втрати критично важливої сировинної бази.

Наслідком цих втрат став логістичний колапс, обтяжений екстремальними ризиками. Війна порушила налагоджені ланцюги постачання: пошкодження дорожньої та залізничної мережі та загроза обстрілів перетворили транспортування сировини і готової продукції на дороге та небезпечне завдання.

До всього іншого додалася енергетична криза. Атаки на енергетичну систему викликають проблеми з електропостачанням, що є критичним для виробництв, які залежать від постійного холоду - холодильних та морозильних камер. Для забезпечення безперервності процесів підприємства змушені були вкладати значні кошти у резервні генератори, що різко збільшило їхні операційні витрати.

Війна радикально поглибила традиційні проблеми м'ясопереробної галузі та змінила правила конкуренції, переорієнтувавши ринок з ціни на стійкість.

Військова економіка загострила фінансові виклики. По-перше, дефіцит та подорожчання сировини стали нормою. Втрата частини внутрішніх ферм змусила виробників збільшити імпорт певних видів м'яса (особливо свинини та яловичини). Це зробило собівартість кінцевої продукції надзвичайно чутливою до коливань курсу гривні. По-друге, волатильність валютного курсу та загальна інфляція спричинили різке підвищення ціни не лише на імпортовану сировину, але й на обладнання та пакувальні матеріали, що неминуче відображається на ціні для споживача.

Ці цінові шоки наклалися на обвал купівельної спроможності населення. Масова міграція, безробіття та зниження реальних доходів спричинили різке падіння попиту на дорогі м'ясні делікатеси.

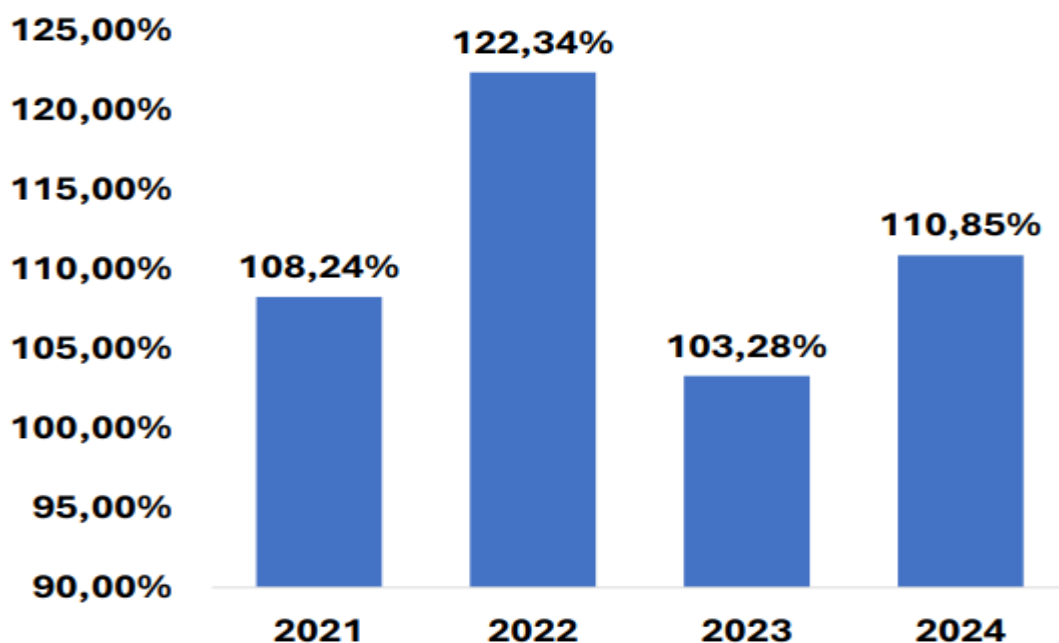


Рисунок 2.1 - Динаміка індексу на ковбасні вироби в Україні 2021-2024 рр, %

Джерело: складено автором за <https://pro-consulting.ua/uploads/files/>

Як наслідок, споживачі максимально переорієнтувалися на найбільш бюджетні ковбасні вироби та напівфабрикати, змушуючи виробників спрощувати рецептури або скорочувати асортимент для збереження обсягів реалізації. Але у 2024 році м'ясопереробні підприємства України

продемонстрували позитивну динаміку розвитку: обсяги закупівлі сільськогосподарських тварин зросли на 11,5% порівняно з попереднім роком. У натуральному вираженні це становило 2,107 млн. тонн, що свідчить про поступове відновлення виробничої активності галузі та стабілізацію внутрішнього ринку м'яса після кризових періодів попередніх років.

Таблиця 2.1 - Основні гравці мясопереробки України

Назва компанії	Торгівельна марка	Характеристика компанії
SMK Group	«Салтівський м'ясокомбінат», «Богодухівський м'ясокомбінат», «Київський м'ясокомбінат», «Смакуй Українське» та «М'ясна Династія»	Один із найпотужніших, сучасних та високотехнологічних м'ясопереробних бізнесів в Україні. Холдинг створений у 2007 і є лідером галузі на українському ринку.
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	«Глобино»	Відомий в Україні виробник м'ясоковбасних виробів, що розташований в Полтавській обл.
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	«М'ясна гільдія», «Ранчо», «Gremio»	М'ясокомбінат з виробництва м'ясної продукції у вигляді великого асортименту ковбасних виробів у Житомирі.
ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний»	«Ювілейний», «Ювілейний преміум», «Тавро», «Самобранка»	Виробництво м'ясної продукції та м'ясних напівфабрикатів в Дніпропетровській обл.
ТОВ «Тульчинм'ясо»	«Тульчин»	Комбінат з повним циклом виробництва м'ясної продукції, що поширена всією Україною.
ТОВ «Алан»	«Алан», «Спеццех», «Fitness Format», «Наші ковбаси»	М'ясопереробна фабрика, продукція якої отримала позитивний відгук від споживачів сходу України.
ПрАТ «Український бекон»	«Бащинський», «Європродукт», «Міні», «Смачно-однозначно»	Виробництво м'ясних делікатесів зі свинини та м'яса птиці, поширена по всій Україні.
ТОВ «ВЕРЕСТ»	«Хмельницькі ковбаси»	Частина агрохолдингу, що займається виробництвом продукції середньої цінової категорії, що відповідає очікуванням споживачів.

Джерело: складено автором

Основними гравцями на ринку м'ясопереробки залишаються великі вертикально-інтегровані компанії (наприклад, МХП) та регіональні гіганти

(«Глобино», SMK Group), їхня здатність виробляти продукцію без перебоїв - незважаючи на обстріли, енергетичну кризу та логістичні ризики - є вирішальною. Підприємства, які зберегли або посилили контроль над власною сировинною базою (фермами), здобули величезну перевагу, оскільки вони менше залежать від нестабільного імпорту та ризикованої внутрішньої логістики.

Крім того, відбулася стратегічна зміна фокусу продукції. Зросла важливість консервної продукції та виробів із довготривалим терміном зберігання. Багато комбінатів почали активно виконувати державні та військові замовлення, що забезпечило їм стабільний обсяг виробництва, компенсуючи падіння на роздрібному ринку. Нарешті, дотримання міжнародних стандартів харчової безпеки (НАССР, ISO) залишається критично важливим, оскільки це не лише зберігає довіру внутрішнього споживача, а й відкриває шлях до потенційного експорту та співпраці з гуманітарними місіями.

Значна частина продукції експортується та виступає джерелом валютних надходжень. Потенціал зростання українського тваринництва прямо залежить від його здатності відповідати жорстким експортним вимогам Європейського Союзу та інших високомаржинальних ринків. В Україні співвідношення між тваринництвом та рослинництвом становить приблизно 25% до 75%, тоді як у розвинених європейських країнах ця пропорція ближча до 50% на 50%. Така різниця свідчить про значний, але нереалізований потенціал вітчизняного тваринництва.

ТОВ «ВЕРЕСТ» розпочало комерційну діяльність наприкінці 1990-х років, у публічних матеріалах рік початку роботи наводиться як 1997 (у реєстрах також зустрічаються близькі за часом дати реєстрації юридичних осіб, пов'язаних із брендом). Це свідчить про те, що підприємство сформувалось у період трансформації агропромислового сектора України, коли значна частина виробничих активів проходила період приватизації та реорганізації. Упродовж наступних років «ВЕРЕСТ» пройшов етап послідовної модернізації виробничих потужностей: здійснювались інвестиції в оновлення технологічного обладнання

та впровадження технологічних процедур контролю якості. Було закуплено обладнання «європейського рівня» та створенно власну бактеріологічну лабораторію, що є типовим маркером переходу від регіонального цеху до підприємства з промисловими стандартами виробництва.

Штат виробничих працівників підприємства становить близько 300-350 працівників, що класифікує «ВЕРЕСТ» як середній за розміром м'ясопереробний комплекс із системною виробничою та технологічною організацією. Ще більше 300 фахівців задіяно в процесах управління, збуту, транспортування та іншої підтримки виробництва, крім того наявність власних виробничих підрозділів і лабораторії вимагає відповідної кадрової бази - від операторів ліній та технологів до фахівців контролю якості й логістики.

Історично підприємство орієнтувалося на виробництво ковбасних виробів і м'ясних делікатесів для регіонального ринку. У процесі розвитку компанія сформувала асортимент, який представлений у локальних торгових мережах і дистриб'юторських каналах. Ця продуктова стратегія відповідає типовим моделям вертикальної інтеграції в м'ясопереробці: фокус на переробці сировини з подальшим просуванням готової продукції.

Компанія впроваджує стандарти якості та забезпечує лабораторний контроль, що є важливим елементом конкурентоспроможності на внутрішньому ринку та необхідною передумовою для потенційного виходу на зовнішні ринки. Наявність власної бактеріологічної лабораторії підвищує здатність підприємства гарантувати відповідність продукції санітарним і технологічним вимогам.

Сьогодні «ВЕРЕСТ» позиціонує себе як регіональний виробник із промисловими стандартами, який продовжує інвестувати в технологічне переоснащення та контроль якості. Перспективи для подальшого розвитку пов'язані з кількома критичними напрямками: поглибленням технологічної модернізації (автоматизація, енергоефективність), розвитком логістичних ланцюгів і каналів збуту, а також можливим впровадженням додаткових сертифікацій, що відкривають експортні ніші. На рівні ризиків слід враховувати зростаючу конкуренцію з боку як національних, так і імпорتنих виробників, а

також макроекономічні і регуляторні фактори, які можуть впливати на собівартість і доступність сировини.

Успіх і стабільність компанії були відзначені на національному та місцевому рівнях: продукція компанії отримувала відзнаки у конкурсах «100 найкращих товарів України» та на міжнародних виставках «АГРО» і «Продукспо».

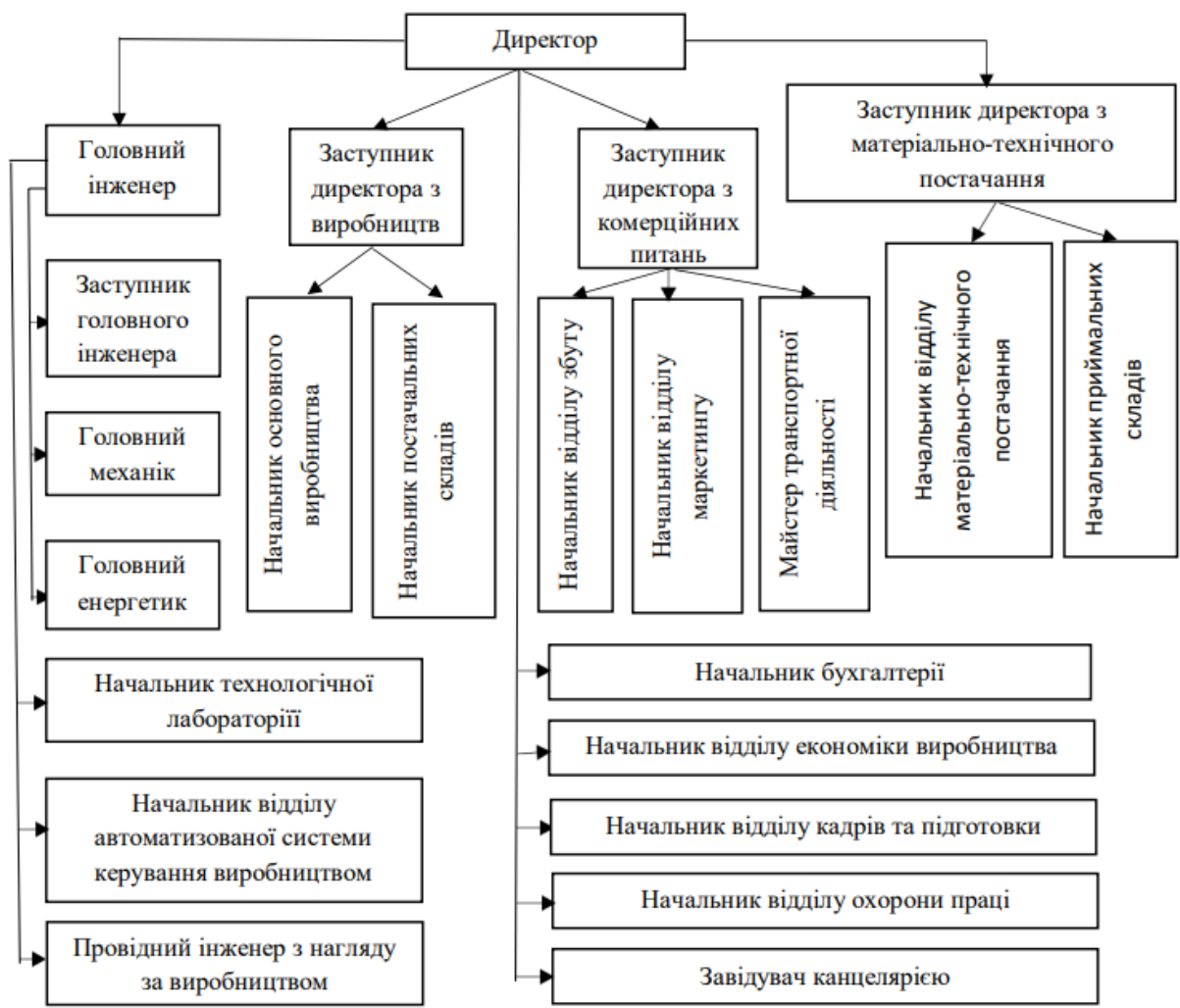


Рисунок 2.2 - Управлінська структура ТОВ “ВЕРЕСТ”

Джерело: складено автором

Нарешті, 2024 рік ознаменував новий етап розвитку з акцентом на сучасні тенденції споживання. Комбінат запустив лінійку готових до споживання бургерів і хот-догів. Компанія також повернулася до активного маркетингу, що

підкреслює її прагнення створювати продукти, які відповідають вимогам сучасного ритму життя.

Проте високі темпи оновлення викликають збільшення собівартості продукції, що представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Результати діяльності ТОВ “ВЕРЕСТ” у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
				Абсолютне	Відносне	Абсолютне	Відносне
Собівартість виробленої продукції	2 488 116	2 547 724	3 014 409	59 608	2,39	466 685	18,31
Валовий дохід	411 999	457 821	523 964	45 822	11,1	66 143	14,44
Чистий прибуток	109 328	213 445	120 044	104 117	95,2	-93 401	-43,7

Джерело: Складено за оприлюдненою звітністю підприємства

На підставі аналізу динаміки наведених фінансових показників підприємства за період 2022-2024 років, можна зробити висновок про зростання фінансового тиску та зниження ефективності у 2024 році, попри збільшення обсягів продажів.

У період 2023 року підприємство продемонструвало відносну фінансову стабільність: собівартість виробленої продукції зросла незначно (+2,39%), тоді як валовий дохід суттєво збільшився (+11,1%), що свідчить про успішну адаптацію та ефективний контроль над витратами на початковому етапі кризи.

Однак, у 2024 році ситуація змінилася: було зафіксовано різке прискорення зростання собівартості. Такий значний стрибок, імовірно, пов'язаний з посиленням інфляційного тиску, девальвацією гривні, яка здорожчує імпортовану сировину, та зростанням логістичних і енергетичних витрат. Незважаючи на це,

підприємство продовжувало нарощувати обсяги, про що свідчить подальше зростання валового доходу.

Найбільш значуща зміна відбулася у показнику чистого прибутку. Після рекордного зростання у 2023 році (+213 445 тис. грн.), у 2024 році чистий прибуток зазнав значного падіння. Це падіння є прямим наслідком того, що у 2024 році собівартість зростала швидшими темпами, ніж валовий дохід. Такий дисбаланс між темпами зростання витрат і доходів свідчить про зниження загальної ефективності діяльності та нездатність підприємства повною мірою покрити зростання собівартості підвищенням цін або збільшенням обсягів реалізації.

У підсумку, успіх 2023 року не вдалося повторити, і 2024 рік став роком зростання фінансового тиску, який, незважаючи на загальне збільшення виручки, призвів до суттєвого зниження кінцевого фінансового результату. Відповідно, діяльність ТОВ «ВЕРЕСТ» вимагає додаткового аналізу та розробки заходів з підвищення ефективності управління.

2.2. Діагностика фінансового стану ТОВ «ВЕРЕСТ»

Бізнес-процеси підприємства відповідають вимогам стандарту ISO 9001, що визначає критерії управління якістю для виробників харчової продукції. Організація діяльності компанії має такі характерні риси:

- ТОВ «ВЕРЕСТ» активно інтегрує сучасні технологічні рішення для автоматизації виробництва, що зменшує вплив людського чинника та забезпечує стабільну якість готової продукції;
- перевірка відповідності продукції стандартам здійснюється на кожному етапі виробництва - від первинної обробки сировини до її транспортування у торговельну мережу. Такий підхід гарантує безпечність і свіжість продукції, що відповідає міжнародним нормам;

- завдяки розвиненій власній логістичній інфраструктурі та наявності довгострокових договорів з точками збуту забезпечується свіжість продукції та оперативність поставок;

- підприємство підтримує регіональних фермерів, закупаючи у них сировину на вигідних умовах. Гнучка політика ціноутворення та можливість відтермінування платежів сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку партнерських відносин.

Розвиток підприємства відображається не лише у зростанні обсягів реалізації, а й у збільшенні чисельності працівників, зокрема фахівців, продавців і виробничого персоналу, що свідчить про розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.3 - Структура персоналу ТОВ “ВЕРЕСТ”

Показник	2022 р.	Питома вага, %	2023 р.	Питома вага, %	2024 р.	Питома вага, %	Абс. відхилення 2024 до 2022, осіб	Зміна в структурі 2024 до 2022, %
Середньоспис. чисельність персоналу:	580	100	640	100	700	100	60	120
- керівники	100	17,24	100	15,62	100	14,28	0	-2,96
- спеціалісти	40	6,90	40	6,25	60	8,57	20	1,67
- продавці	140	24,14	140	21,88	160	22,86	20	1,28
- робітники та доп. персонал	300	21,72	360	56,25	380	54,29	80	2,56

Джерело: складено автором

Разом з тим, діяльність підприємства зазнає впливу зовнішніх обмежень. Зокрема, регулярні відключення електроенергії та ризики обстрілів у воєнних умовах суттєво вплинули на ритмічність роботи. Через залежність від безперервного електропостачання (приблизно 20 годин на добу) підприємству довелося скоригувати виробничий процес - тимчасово обмежити випуск сирокочених, сиров'ялених і частини напівкопчених ковбас, виробництво яких вимагає тривалого часу.

Для зменшення втрат було придбано нове холодильне обладнання, що дозволяє зберігати сировину та готову продукцію при температурі -24°C понад шість годин без електроенергії. Це дало можливість мінімізувати ризики псування продукції.

З метою оцінки виробничого потенціалу для подальшого розвитку проведено фінансово-економічну діагностику діяльності підприємства. Для аналізу використано формули, наведені у додатку Б.

Перший етап діагностики - аналіз наявності, структури та динаміки основних засобів, що є ключовим для оцінки виробничого потенціалу. У таблиці 2.4 представлено результати дослідження за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4 - Зміни за статтями основних фондів ТОВ “ВЕРЕСТ” у 2022-2024 роках

Найменування основних засобів	Всього основних засобів на кінець періоду, тис. грн.			Відхилення 2022/2023		Відхилення 2023/2024	
	2022 р	2022 р	2024 р	Абс. тис. грн.	У %	Абс. тис. грн.	У %
Виробничого призначення:	455457	397239	686751	58218	14,6	289512	72,8
будівлі та споруди	357611	352545	501427	5066	1,43	148882	42,2
машини та обладнання	84805	36066	183742	-48739	-135,1	147676	409,4
транспортні засоби	2897	8498	0	5601	193,3	-8498	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0
інші	144	130	1582	-14	-10,7	1452	1116,

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю

Розрахунки свідчать, що у 2024 році обсяг основних фондів виробничого призначення зріс на 72,8 %. Зростання відбулося переважно за рахунок модернізації машин і обладнання, переходу на дороговартісне енергозберігаюче обладнання. Натомість вартість транспортних засобів знизилася у зв'язку зі створенням дочірнього підрозділу, який здійснює транспортування продукції та має власний баланс.

Подальший етап аналізу передбачає оцінку наявності оборотних активів. За даними таблиці 2.5, у 2023-2024 роках спостерігається помітне збільшення їхнього загального обсягу, що зумовлено зростанням дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію.

Таблиця 2.5 - Зміни за статтями оборотних активів ТОВ “ВЕРЕСТ” у 2022-2024 роках.

Найменування оборотних активів	Всього оборотних активів на кінець періоду, тис. грн.			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Запаси	380	80	275	-300	-78,95	195	243,75
Дебіторська заборгованість за продукцію	404584	443617	575302	39033	9,65	131685	29,68
Інша поточна дебіторська заборгованість	4348	93633	83294	89285	2053,47	-10339	-11,04
Гроші та їх еквіваленти	122911	63141	74905	-59770	-48,63	11 764	18,63
Інші оборотні активи	52322	219508	99780	16718 6	319,53	-119728	-54,54

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю

У 2023 році оборотні активи тимчасово скоротилися через зменшення запасів, що пояснюється загальною економічною невизначеністю. У структурі активів найбільшу частку стабільно становила дебіторська заборгованість - результат особливостей збутової діяльності. Варто відзначити також скорочення грошових коштів і їх еквівалентів у 2023 році, яке пов'язане зі зміною умов реалізації продукції.

Таблиця 2.6 - Показники ефективності використання основних та оборотних активів ТОВ “ВЕРЕСТ” у 2022-2024 роках

Найменування показника	Значення показника			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Фондомісткість	0,2	0,41	0,52	0,21	105% %	0,11	26,82%
Фондоозброєність	364,32	729,83	521,85	365,51	100,32%	-207,98	-28,5%
Фондовіддача	9,2	4,23	4,1	-4,97	-54,02%	-0,13	-3,07%
Механоозбореність виробництва	0,2	0,37	0,28	0,17	85%	-0,09	-4,32%
Коефіцієнт зносу основних засобів	53,23	25,12	19,43	-28,11	-52,8%	-5,69	-22,7%
Коефіцієнт придатності ОЗ	18,21	57,82	83,23	39,61	217,51%	25,41	43,94%
Рентабельність основних засобів	18,3	20,45%	30,23%	2,13	11,62%	9,78	47,82%
Середній період оборотності	165,23	179,32	142,85	14,09	8,52%	-36,47	-20,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,14	1,98	2,75	-1,16	-36,94%	0,77	38,8%
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,43	0,65	0,32	0,22	51,16%	-0,33	-50,8%
Коефіцієнт ефективності оборотних активів	0,07	0,16	0,23	0,09	128,57%	0,07	43,75%
Рентабельність оборотних активів	9%	15%	26%	6	66,6%	11	73,3%

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Аналіз показників ефективності використання основних і оборотних засобів (табл. 2.6) свідчить про стійкий розвиток підприємства навіть за складних зовнішніх обставин. Позитивними є тенденції зростання оборотності активів і скорочення тривалості одного обороту. Водночас спостерігається незначне зниження рівня завантаження оборотних коштів, що потребує подальшого контролю.

Зменшення рівня зносу основних засобів і підвищення коефіцієнта придатності у 2023 році підтверджують оновлення виробничої бази. Зростання

показників фондовіддачі та фондомісткості у 2024 році відображає підвищення продуктивності виробництва, що дуже важливо в умовах попереднього введення додаткових потужностей. Рентабельність активів зросла, що свідчить про ефективніше використання ресурсів. Так, кожна гривня, інвестована у виробництво, у 2024 році приносила 1,64 грн доходу від реалізації.

Попри збільшення обсягів виручки, темпи її зростання дещо сповільнилися, що може створювати ризики для фінансової стійкості підприємства. Детальні розрахунки показників подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Показники фінансової стійкості ТОВ “ВЕРЕСТ” за 2022-2024 роки та їхня динаміка

Найменування показника	Значення показника			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022р.	2023р.	2024р.	тис.грн	%	тис.грн	%
Коефіцієнт автономії	23,5	28,8	35,1	5,3	22,55	6,3	21,87
Коефіцієнт маневреності капіталу	1,43	1,71	1,73	0,28	19,58	0,02	1,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	4,4	5,2	5,2	0,8	18,18	0	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	50,4	56,3	53,6	5,9	11,70	-2,7	-4,79
Коефіцієнт покриття	44,2	50,7	48,2	6,5	14,70	-2,5	-4,93
Рентабельність продажу продукції	13,4	8,3	10,2	-5,1	-38,05	1,9	22,89

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Отримані результати засвідчують загальне зміцнення фінансового стану ТОВ “ВЕРЕСТ”. Високі показники ліквідності свідчать про можливість своєчасного виконання зобов’язань. Невелике їх зниження у 2024 році можна

розцінювати позитивно, адже підприємство ефективніше використовує оборотні ресурси, спрямовуючи частину коштів на розвиток.

Аналіз пасиву балансу показує зменшення нерозподіленого прибутку, що, ймовірно, було джерелом фінансування поточної діяльності у перші роки війни. Використання короткострокових кредитів не мало негативного впливу на ліквідність.

Показове зростання вартості нематеріальних активів на 9 % свідчить про активізацію інноваційних процесів, удосконалення продуктового портфеля та розвиток технологічного потенціалу підприємства.

2.3. Оцінка ефективності управління ТОВ “ВЕРЕСТ”

Цей пункт кваліфікаційної роботи магістра присвячений комплексній оцінці ефективності управлінської діяльності ТОВ "ВЕРЕСТ" в умовах значних зовнішніх викликів, спричинених воєнним станом в Україні, а також внутрішніх змін, пов'язаних з активною модернізацією та розширенням персоналу. Метою діагностики є не лише констатація фінансових результатів, але й визначення, наскільки ефективно менеджмент використовує наявні ресурси (основні фонди, оборотні активи, персонал) для забезпечення фінансової стійкості, прибутковості та стратегічного розвитку підприємства.

Але спочатку відобразимо умови, в яких працює ТОВ «ВЕРЕСТ», за допомогою матриць PEST та SWOT аналізу.

PEST аналіз - інструмент стратегічного планування, є необхідним для структурування та оцінки всіх ключових макроекономічних чинників, які ззовні визначають операційну діяльність і фінансовий стан підприємства.

Проведення PEST-аналізу дає змогу керівництву ідентифікувати потенційні загрози та сприятливі можливості, що виникають у зовнішньому середовищі, а також забезпечує контекстне розуміння причин тих чи інших внутрішніх рішень та їхніх подальших фінансових наслідків. Виконання PEST-аналізу перед початком оцінки внутрішніх процесів забезпечує глибокий контекст для

інтерпретації фінансових показників. Це дозволяє керівництву відрізнити результати, що є наслідком управлінських недоліків, від тих, що є вимушеною реакцією на неконтрольовані зовнішні фактори. PEST-аналіз дозволяє систематизувати ключові зовнішні фактори, що впливають на стратегію та ефективність управління ТОВ "ВЕРЕСТ", особливо в умовах воєнної економіки, де зовнішні ризики є домінуючими.

Таблиця 2.8 - Матриця PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ "ВЕРЕСТ"

Категорія	Фактори впливу	Вплив на ТОВ "ВЕРЕСТ" та управлінські рішення
Політичні (Р)	Воєнний стан та безпекові ризики. Обстріли інфраструктури, прифронтові зони. Євроінтеграція та нове законодавство. Впровадження жорстких вимог ЄС до благополуччя тварин (Наказ № 224, Закон № 1206).	Високий ризик: спровокував необхідність значних інвестицій у модернізацію (енергозберігаюче обладнання, нові холодильні системи) для забезпечення безперебійності роботи та збереження продукції. Підприємство було змушене коригувати асортимент (обмеження продукції з довгим циклом виробництва). Можливість/Ризик: вимагає від управління кадрових інвестицій (навчання персоналу) та технологічної адаптації. Успішна відповідність відкриває шлях на маржинальні експортні ринки.
Економічні (Е)	Висока інфляція та девальвація гривні. Зростання цін на енергоносії, імпорту сировину та пакувальні матеріали. Обвал купівельної спроможності. Зниження реальних доходів населення, безробіття.	Критичний ризик: спричинив різке зростання собівартості виробленої продукції (+18,31% у 2024 р.) та падіння чистого прибутку (-43,7% у 2024 р.). Управління має балансувати між підвищенням цін та збереженням конкурентоспроможності. Ризик: призвів до переорієнтації споживачів на бюджетний сегмент. Вимагає від підприємства гнучкої політики ціноутворення (яка вже реалізується) та фокусу на масовому асортименті.

Продовження табл. 2.8

Категорія	Фактори впливу	Вплив на ТОВ "ВЕРЕСТ" та управлінські рішення
Соціокультурні (S)	Масова міграція. Внутрішнє та зовнішнє переміщення населення. Пріоритет харчової безпеки. Зростання вимог до стандартів якості (ISO 9001).	Ризик/Можливість: створює проблеми з наймом кваліфікованого персоналу, але водночас зміщує попит у регіони, де може бути посилена присутність ТОВ "ВЕРЕСТ". Можливість: ТОВ "ВЕРЕСТ" відповідає стандарту ISO 9001, що є конкурентною перевагою та підвищує довіру споживачів.
Технологічні (T)	Автоматизація та інновації у виробництві. Перехід на сучасне енергозберігаюче обладнання. Залежність від безперервного живлення. Критичність електропостачання для холодильних ланцюгів.	Можливість: впровадження технологічних рішень для автоматизації зменшує вплив людського чинника. Інвестиції у фонди (що призвели до зростання рентабельності основних засобів на 47,82%) підтверджують ефективне використання технологічних можливостей. Ризик: управління ефективно мінімізувало ризик, інвестуючи у нове холодильне обладнання, здатне тримати температуру понад 6 годин, забезпечуючи свіжість продукції..

Джерело: складено автором

PEST-аналіз показує, що ТОВ "ВЕРЕСТ" працює в умовах надзвичайно високої економічної та політичної нестабільності, де ключові ризики походять від інфляції та безпекової ситуації.

Управління демонструє адаптивність - стратегічні інвестиції у модернізацію фондів (+72,8% у 2024 р.) та оперативне коригування асортименту є прямою реакцією на зовнішні виклики (енергетична криза). Ці заходи дозволили зберегти високий рівень ліквідності та підвищити рентабельність основних засобів, незважаючи на різке падіння чистого прибутку, спричинене зовнішніми економічними факторами. Але для розробки рекомендацій щодо вдосконалення діяльності недостатньо спиратися лише на аналіз зовнішнього середовища.

Проведемо оцінку, що ґрунтується на детальному аналізі динаміки фінансових та операційних показників за 2022-2024 роки, зокрема, на вивченні

змін у структурі активів, капіталу та ефективності їхнього використання. Будуть застосовані спеціалізовані методики, які дозволять оцінити:

1. Продуктивність інвестицій через оцінку ефективності використання капіталу, спрямованого на модернізацію та придбання енергозберігаючого обладнання.

2. Операційну ефективність шляхом оцінки здатності менеджменту мінімізувати вплив зовнішніх обмежень (енергетична криза) на ритмічність виробництва та збереження якості продукції.

3. Ефективність управління оборотним капіталом через оцінку політики кредитного контролю та її впливу на прискорення грошового потоку, особливо зважаючи на високу частку дебіторської заборгованості.

4. Продуктивність праці як співвідношення зростання чисельності персоналу до приросту виробничих результатів.

Результати оцінки стануть основою для розробки обґрунтованих управлінських рішень та визначення стратегічних пріоритетів ТОВ "ВЕРЕСТ" у середньостроковій перспективі.

Продуктивність інвестицій оцінює, наскільки ефективно управління інвестувало у зростання основних засобів (+72,8% у 2024 р.) для забезпечення вищої віддачі. Ми порівнюємо, як змінилася фондомісткість (скільки активів потрібно на 1 грн. доходу) та рентабельність основних засобів (РОЗ).

Таблиця 2.9 - Показники продуктивності інновацій

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023
Фондомісткість	0,2	0,41	0,52	Зростання на 26,82%
Рентабельність основних засобів	18,3%	20,45%	30,23%	Зростання на 47,82%

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Фондомісткість зросла (+26,82%), що є очікуваним результатом дороговартісної модернізації (перехід на енергозберігаюче та нове холодильне обладнання). Рентабельність основних засобів зросла значно швидше (+47,82%).

Це свідчить про високу ефективність управлінського рішення щодо інвестицій: дорожчі, але сучасні фонди використовуються продуктивніше і приносять більший прибуток на одиницю вартості. Згідно з наявною інформацією, кожна гривня, інвестована у виробництво, у 2024 році приносила 1,64 грн доходу від реалізації.

Операційна ефективність як показник оцінює реакцію управління на зовнішні ризики (відключення електроенергії). Хоча прямої формули немає, ефективність демонструється через наспунні дії та їхні результати:

1. Закупівля нового холодильного обладнання (зберігання при -24°C понад 6 годин) - мінімізація ризиків псування продукції;
2. Коригування асортименту (обмеження сиркопчених/сиров'ялених ковбас) - збереження ритмічності роботи;
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – стабільний.

Менеджмент підприємства продемонстрував високу адаптивність, оперативно скоригувавши виробничий процес, щоб мінімізувати залежність від безперервного електропостачання. Придбання нового холодильного обладнання є ефективним заходом для забезпечення свіжості та безпечності продукції в умовах, коли відключення електроенергії є регулярним чинником. Збереження високих показників ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності 5,2) свідчить про здатність управління забезпечити фінансову стійкість і своєчасно виконувати зобов'язання навіть у кризових умовах.

Ефективність управління оборотним капіталом - показник оцінює ефективність збутової політики (гнучка політика ціноутворення та відтермінування платежів) та контролю над грошовим потоком.

Менеджмент підприємства продемонстрував достатньо високу ефективність у 2024 році щодо роботи з оборотним капіталом. Значне скорочення середнього періоду оборотності свідчить про успішне прискорення надходження грошових коштів.

Таблиця 2.10 - Показники ефективності управління оборотним капіталом ТОВ «ВЕРЕСТ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2023
Середній період оборотності оборотних активів	165,23 дні	179,32 дні	142,85 дні	Скорочення на 36,47 дня (-20,33%)
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,14	1,98	2,75	Зростання на 38,8%

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Це досягнуто незважаючи на те, що дебіторська заборгованість за продукцію зросла на 29,68%, що підтверджує ефективний кредитний контроль та управління логістикою (завдяки власній інфраструктурі та довгостроковим договорам). Зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів у 2023-2024 роках пояснюється поступовою адаптацією до умов війни, використанням «нормальних» договірних умов, а не торгівлею «з коліс».

Продуктивність праці (співвідношення персоналу до виробничих результатів) оцінює, наскільки зростання чисельності персоналу (особливо виробничого) корелює зі зростанням продуктивності фондів.

Таблиця 2.11 - Показники продуктивності праці ТОВ «ВЕРЕСТ»

Рік	Фондовіддача (ФВ)	Середньооблікова чисельність (ос.)	ФВ на 1 працівника (ФВ/ос)
2022 р.	9,2	580	0,0159
2023 р.	4,23	640	0,0066
2024 р.	4,1	700	0,0059

Джерело: розраховано самостійно за оприлюдненою звітністю

Ефективність використання виробничих фондів у розрахунку на одного працівника знизилася протягом періоду. Це відбулося на тлі значного зростання чисельності персоналу до 700 осіб у 2024 році, зокрема робітників та

допоміжного персоналу. Такий спад свідчить про те, що збільшення штату не призвело до пропорційного зростання фондівдачі, або ж нові працівники не були інтегровані з максимальною ефективністю. Це вказує на проблеми в управлінні трудовими ресурсами та необхідність оптимізації їхньої кількості або підвищення рівня використання їхнього робочого часу.

Після того, як PEST-аналіз дозволив ідентифікувати та систематизувати зовнішні чинники (загрози та можливості), що впливають на ТОВ "ВЕРЕСТ", а коефіцієнтний аналіз дозволив зробити висновки щодо операційної ефективності, доцільно перейти до застосування SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є фінальною ланкою стратегічної діагностики, оскільки він синтезує результати зовнішнього аналізу (PEST) з глибоким вивченням внутрішнього середовища підприємства (фінансова звітність, операційна ефективність, персонал).

Застосування SWOT-аналізу необхідне для того, щоб об'єднати отримані дані в єдину стратегічну модель та обґрунтувати рекомендації для підвищення ефективності управління.

Таблиця 2.12 - Матриця SWOT-аналізу для ТОВ "ВЕРЕСТ"

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths, S)	МОЖЛИВОСТІ (Opportunities, O)
S1. Висока ефективність інвестицій: значне зростання рентабельності основних засобів (+47,82%) після модернізації. S2. Фінансова стійкість та ліквідність: високий коефіцієнт абсолютної ліквідності та здатність до своєчасного виконання зобов'язань. S3. Операційна стійкість: інвестиції у нове холодильне обладнання, що мінімізує ризик псування продукції під час відключень світла. S4. Комплексний контроль якості: відповідність бізнес-процесів стандарту ISO 9001 та поопераційна перевірка якості. S5. Ефективний збут: власна логістична інфраструктура, довгострокові договори та прискорення оборотності оборотних активів.	O1. Експорт на ринок ЄС: нові вимоги до благополуччя тварин відкривають шлях на маржинальні закордонні ринки. O2. Зростання попиту на готові продукти: зміна темпу життя стимулює попит на напівфабрикати та готові страви. O3. Державна підтримка: можливість участі у програмах підтримки тваринництва та інвестиційних субсидіях. O4. Заміщення імпорту: зниження конкуренції з боку імпортованих виробників через логістичні та валютні ризики.

Продовження табл. 2.12

СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses, W)	ЗАГРОЗИ (Threats, T)
W1. Різне падіння чистого прибутку. W2. Зниження продуктивності праці. W3. Хоча оборотність прискорилося, високий обсяг заборгованості створює ризики. W4. Хоча підтримка регіональних постачальників є перевагою, вона створює ризик залежності від їхньої стійкості.	T1. Інфляція та зростання собівартості. T2. Політична та безпекова нестабільність. T3. Трудова міграція та мобілізація ускладнюють набір і утримання фахівців. T4. Переорієнтація споживачів на найдешевший сегмент, що обмежує маржу.

Джерело: складено автором

Наведені сильні, слабкі сторони, можливості та загрози дають можливість сформулювати напрями подальшого розвитку підприємства.

Таблиця 2.13 - Стратегічні напрями розвитку ТОВ «ВЕРЕСТ»

Стратегічний напрямок	Опис
S-O (Використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Стратегія зростання: використовувати S1 (високу віддачу від інвестицій) та S4 (систему контролю якості ISO) для швидкої адаптації до вимог O1 (експорту в ЄС) і розширення номенклатури високомаржинальної продукції.
W-O (Подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	Стратегія вдосконалення: використовувати O3 (державну підтримку) для інвестицій у W2 (знижену продуктивність праці) через навчання персоналу та автоматизацію, щоб підвищити ефективність нових працівників.
S-T (Використання сильних сторін для нейтралізації загроз)	Стратегія захисту: використовувати S2 (високу ліквідність) та S3 (операційну стійкість) як фінансовий і технологічний буфер для протидії T1 (інфляції та зростанню собівартості) та T2 (безпековим ризикам).
W-T (Мінімізація слабких сторін і загроз)	Стратегія мінімізації ризику: усунути W1 (падіння прибутковості) шляхом жорсткішого контролю над T1 (собівартістю). Це вимагає негайної оптимізації операційних витрат та посилення політики роботи з W3 (дебіторською заборгованістю) в умовах T4 (низької купівельної спроможності).

Джерело: складено автором

Глибокий аналіз ефективності управління ТОВ "ВЕРЕСТ" свідчить про високий рівень стратегічної адаптивності керівництва в умовах безпрецедентних зовнішніх загроз, які, проте, підірвали фінансову стійкість компанії.

Результати PEST-аналізу підтвердили, що ключовим викликом для компанії є економічний тиск (інфляція, зростання собівартості) та політичні ризики

(безпекова нестабільність). Менеджмент підприємства відповідав на ці загрози низкою високоефективних стратегічних рішень, які стали сильними сторонами (S) компанії:

1. Захист інвестицій (S-T). Масштабні інвестиції в модернізацію, спричинені загрозою відключень електроенергії, виявилися надзвичайно ефективними. Вони не лише забезпечили операційну стійкість виробництва, але й підвищили рентабельність основних засобів на 47,82%, що є доказом успішного перетворення зовнішньої загрози на внутрішню фінансову перевагу.

2. Контроль грошового потоку. Управління успішно компенсувало ризики гнучкої цінової політики, значно прискоривши оборотність оборотних активів (-36,47 дня), що є критично важливим для збереження високої ліквідності в умовах нестабільного ринку.

Незважаючи на успіхи в управлінні активами та інвестиціями, зовнішній економічний тиск призвів до критичної слабкої сторони (W) - падіння чистого прибутку на 43,7%. Це є прямим наслідком того, що зростання собівартості значно перевищило темпи зростання доходів, демонструючи вразливість компанії перед інфляцією.

Крім того, виявлено внутрішню операційну проблему: зростання штату не було пропорційним зростанню продуктивності, що призвело до різкого зниження продуктивності праці. Це слабе місце необхідно терміново усунути для мінімізації витрат та відновлення прибутковості.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ВЕРЕСТ»

3.1. Організаційний потенціал як основа покращення системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ» в умовах цифрової трансформації економіки

Ефективне функціонування сучасного підприємства м'ясопереробної галузі вимагає системного підходу до управління всіма аспектами його діяльності. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» удосконалення системи управління є ключовим напрямом забезпечення стійкості розвитку, підвищення конкурентоспроможності та якості виробленої продукції. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки, коли впровадження інноваційних технологій стає необхідною передумовою ефективного управління виробничими, фінансовими та кадровими ресурсами.

ТОВ «ВЕРЕСТ» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на виробництві та реалізації м'ясної продукції різних видів - ковбасних виробів, напівфабрикатів, копченостей тощо. Сучасні виклики ринку - війна, коливання цін на сировину, зростання енергетичних витрат, проблеми з логістикою, зміни споживчих переваг та вимог до якості - зумовлюють необхідність формування більш гнучкої, інноваційної та адаптивної системи управління.

Система управління підприємством має забезпечувати узгодженість між стратегічними, тактичними та оперативними рівнями управління. Стратегічний рівень визначає цілі розвитку підприємства, тактичний - забезпечує реалізацію конкретних програм і проєктів, а оперативний - контролює повсякденне функціонування виробничих процесів. Гармонізація цих рівнів дозволяє досягти ефекту синергії, коли управлінські рішення сприяють не лише підвищенню ефективності діяльності, а й зростанню потенціалу підприємства.

Організаційний потенціал ТОВ «ВЕРЕСТ» являє собою сукупність ресурсів, компетенцій і управлінських можливостей, які забезпечують стійкий розвиток підприємства. До його складових належать трудовий, інноваційний,

технологічний, управлінський, фінансовий, маркетинговий і виробничий потенціали. Комплексне використання цих ресурсів формує підґрунтя для підвищення якості управління та конкурентоспроможності продукції.

Таблиця 3.1 - Використання організаційного потенціалу ТОВ «ВЕРЕСТ» з метою підвищення ефективності діяльності в умовах цифрової трансформації економіки

Етап	Зміст етапу
Формування організаційного потенціалу	На першому етапі визначаються ключові ресурси підприємства: виробничі потужності м'ясопереробного комплексу, фінансові ресурси, кадровий потенціал, технічне забезпечення та інформаційні системи. Проводиться аудит ресурсної бази з урахуванням стандартів безпечності харчових продуктів (НАССР, ISO 22000). Аналізуються вимоги основних зацікавлених сторін - споживачів, постачальників, державних контролюючих органів, працівників і торгових партнерів. Результатом етапу є створення інформаційної основи для налаштування системи управління якістю.
Функціонування організаційного потенціалу	На цьому етапі організаційний потенціал реалізується через щоденне функціонування підприємства. Особлива увага приділяється ефективній взаємодії виробничого, збутового, логістичного та маркетингового підрозділів. Забезпечується чітка координація між ними для підтримання стабільної якості продукції, оперативного контролю технологічних процесів і своєчасного постачання готової продукції. Впровадження системи ERP-обліку дає змогу інтегрувати дані з усіх підрозділів і забезпечити ефект синергії у використанні ресурсів.
Оцінювання організаційного потенціалу	Після запуску оновленої системи управління проводиться моніторинг результативності використання потенціалу. Оцінюються показники якості м'ясної продукції (відповідність стандартам, вміст білків, жирів, смакові властивості), економічна ефективність (зниження витрат, рівень продуктивності праці) та соціальні індикатори (плинність кадрів, задоволеність персоналу). Для оцінювання доцільно використовувати комплексний метод діагностики організаційного потенціалу, який враховує інноваційність, ефективність управління й адаптивність до цифрових змін.

Продовження табл. 3.1

Етап	Зміст етапу
Розвиток організаційного потенціалу	На підставі результатів оцінювання визначаються напрями розвитку підприємства. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» пріоритетними є: впровадження цифрових технологій відстеження якості сировини, модернізація обладнання для м'ясопереробки, розширення каналів збуту через онлайн-торгівлю, удосконалення логістики, підвищення кваліфікації працівників. Розвиток організаційного потенціалу передбачає також створення внутрішньої системи інноваційного менеджменту та стимулювання персоналу до пропозицій щодо покращення якості продукції.
Результати використання організаційного потенціалу в управлінні якістю (ОП в УЯ)	Підсумковий етап алгоритму пов'язаний із формуванням цілісної системи результатів управління якістю. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» це включає підвищення рівня задоволеності споживачів, зменшення відсотку браку, скорочення виробничих втрат, розширення асортименту продукції преміум-класу, покращення екологічних і санітарних показників виробництва. Підприємство отримує інтегральний показник якості, який поєднує техніко-технологічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.
Зворотний зв'язок і коригування	Зворотний зв'язок є ключовим механізмом підтримки гнучкості управління. ТОВ «ВЕРЕСТ» впроваджує цифрову систему контролю якості, яка в режимі реального часу відстежує відхилення у виробничому процесі. Результати внутрішнього аудиту, опитувань споживачів та партнерів використовуються для оперативного коригування управлінських рішень. Це дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, цінових коливань і технологічних тенденцій ринку м'ясної продукції. Таким чином формується адаптивна модель управління, здатна до постійного вдосконалення.

Джерело: складено автором

Запропонований алгоритм відображає поетапну логіку формування, реалізації, оцінювання й розвитку організаційного потенціалу ТОВ «ВЕРЕСТ» у контексті цифрової трансформації. Його особливістю є орієнтація на системний підхід, який поєднує управління ресурсами, якістю, інноваціями та людським капіталом. Реалізація цього алгоритму забезпечує:

- зростання ефективності управлінських процесів;
- підвищення стабільності виробничого циклу;

- покращення якості та безпечності м'ясної продукції;
- формування цифрової культури управління;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.



Рисунок 3.1 - Зв'язок елементів процесу підвищення ефективності процесу управління ТОВ «ВЕРЕСТ»

Джерело: складено автором

Удосконалення системи управління передбачає впровадження системного підходу до управління якістю організаційного потенціалу, який включає:

- оптимізацію організаційної структури, що забезпечує гнучкість управлінських процесів;
- розвиток системи внутрішнього контролю та управління ризиками;
- цифровізацію управлінських процедур, зокрема автоматизацію обліку, логістики та документообігу;
- інтеграцію принципів сталого розвитку в управлінську практику підприємства.

Таблиця 3.2 - Етапи удосконалення системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ»

Етап	Зміст етапу	Основні завдання	Очікувані результати
Аналітичний	Оцінка поточного стану системи управління, виявлення слабких місць та резервів розвитку	- Проведення SWOT-аналізу; - аналіз організаційної структури; - оцінка ефективності управлінських процесів	Формування бази даних для подальшого вдосконалення системи управління
Стратегічний	Розроблення стратегії розвитку системи управління в умовах цифрової економіки	- Визначення місії, цілей і пріоритетів розвитку; - вибір стратегічних напрямів цифровізації; - планування ресурсного забезпечення	Формування комплексної стратегії розвитку системи управління
Технологічний	Впровадження інноваційних технологій управління та цифрових інструментів	- Автоматизація управлінських і виробничих процесів; - запровадження ERP/CRM-систем; - впровадження систем моніторингу якості	Оптимізація виробничо-управлінських процесів, підвищення прозорості діяльності
Організаційний	Перебудова організаційної структури та вдосконалення кадрової політики	- Удосконалення функціонального розподілу повноважень; - формування нових управлінських ланок; - розвиток компетенцій персоналу	Зростання ефективності управління та рівня професійної підготовки кадрів
Оцінювально-коригувальний	Моніторинг результатів та постійне вдосконалення системи управління	- Впровадження КРІ для оцінки ефективності; - проведення внутрішнього аудиту; - коригування стратегічних і тактичних цілей	Формування адаптивної системи управління, орієнтованої на безперервне вдосконалення

Джерело: складено автором

В умовах цифровізації економіки традиційні методи управління поступово трансформуються в бік використання інформаційних технологій, аналітичних

систем і інтелектуальних рішень. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» цифрова трансформація відкриває широкі можливості для оптимізації виробництва, підвищення прозорості управлінських процесів і скорочення транзакційних витрат.

Використання сучасних ІТ-рішень - систем ERP, CRM, електронного документообігу, аналітичних платформ Business Intelligence - дозволяє:

- отримувати достовірні дані в режимі реального часу;
- здійснювати оперативний контроль за виробничими та фінансовими показниками;
- прогнозувати попит і планувати виробничі потужності;
- підвищувати точність управлінських рішень і зменшувати вплив людського фактора.

Впровадження цифрових технологій у систему управління дає змогу ТОВ «ВЕРЕСТ» переходити до принципів data-driven management - управління на основі даних, що відповідає вимогам сучасного конкурентного ринку.

Персонал є ключовим елементом у системі управління підприємством. Підвищення професійного рівня працівників, їх мотивація, залучення до процесів прийняття рішень та формування корпоративної культури виступають важливими чинниками ефективності управління.

Для ТОВ «ВЕРЕСТ» актуальними напрямками удосконалення кадрової політики є:

- створення системи безперервного навчання персоналу;
- розвиток лідерських компетенцій керівників середньої ланки;
- формування команди, орієнтованої на інновації;
- удосконалення системи мотивації відповідно до результатів діяльності.

Впровадження програм професійного розвитку персоналу сприяє не лише підвищенню ефективності праці, але й формує сприятливий соціально-психологічний клімат, що підвищує організаційну стійкість підприємства.

Ефективна корпоративна культура є невід'ємним елементом системи управління сучасного підприємства та чинником його конкурентоспроможності. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» - м'ясопереробного підприємства, що функціонує у

середовищі високих вимог до якості продукції, безпечності процесів і репутації бренду - формування зрілої корпоративної культури має стратегічне значення.

Таблиця 3.3 - Напрями вдосконалення корпоративної культури ТОВ «ВЕРЕСТ»

Захід	Напрями реалізації
Формування спільних цінностей і місії	1.Оновити корпоративну місію підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, якості, безпечності та цифрових інновацій. 2.Визначити цінності корпоративної культури, які мають об'єднувати персонал: відповідальність, командна взаємодія, прозорість, орієнтація на клієнта, дотримання стандартів якості. 3.Закріпити ці цінності у внутрішніх документах - Кодексі корпоративної етики, положеннях про персонал, стандартах поведінки працівників.
Підвищення рівня внутрішніх комунікацій	1.Розробити систему внутрішніх комунікацій, яка сприяє відкритому обміну інформацією між керівництвом і працівниками. 2.Впровадити цифрову корпоративну платформу (інтранет) для поширення новин, планів, досягнень, внутрішніх навчальних матеріалів. 3.Організувати регулярні збори персоналу для обговорення результатів, проблем і пропозицій щодо покращення процесів.
Розвиток кадрового потенціалу та лідерства	1.Запровадити програму безперервного професійного навчання для всіх категорій персоналу (виробничих працівників, менеджерів, технологів). 2.Розвивати лідерські компетенції середнього менеджменту, формуючи управлінську команду, здатну забезпечувати ефективну комунікацію та підтримку цінностей компанії. 3.Створити систему наставництва, у межах якої досвідчені фахівці передають знання новим працівникам, сприяючи формуванню почуття приналежності до спільноти.
Мотивація та визнання досягнень	1.Розробити мотиваційну систему, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули: премії за інноваційні пропозиції, подяки за якісну роботу, відзнаки за дотримання стандартів безпечності. 2.Запровадити щорічну корпоративну премію «Кращий працівник року ТОВ «ВЕРЕСТ» у кількох номінаціях (інновації, якість, командна робота, клієнтоорієнтованість). 3.Створити механізм внутрішнього кар'єрного росту, який забезпечує прозорість просування по службі та підвищує лояльність персоналу.

Продовження табл. 3.3

Захід	Напрями реалізації
Формування позитивного психологічного клімату	1. Забезпечити підтримку сприятливого мікроклімату у колективі шляхом зниження рівня стресу, врегулювання конфліктів і створення атмосфери взаємоповаги. 2. Проводити корпоративні заходи (свята, спортивні турніри, благодійні ініціативи), що зміцнюють колективну єдність і підвищують рівень соціальної інтеграції працівників. 3. Упровадити програму «Здоровий працівник», спрямовану на профілактику професійного вигорання, підтримку фізичного та психологічного здоров'я.
Орієнтація корпоративної культури на інновації та цифровізацію	1. Сформуванати цифрову культуру підприємства, яка заохочує відкритість до інновацій, використання сучасних ІТ-рішень і автоматизацію процесів. 2. Підтримувати ініціативи працівників, спрямовані на впровадження нових технологій у виробництво, контроль якості та логістику. 3. Створити «Інноваційний клуб ВЕРЕСТ», де обговорюватимуться нові ідеї, технологічні пропозиції та можливості для оптимізації процесів.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	1. Розвивати програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на екологічну безпеку, етичне поводження із сировиною та підтримку місцевих громад. 2. Взяти участь у ініціативах щодо зменшення харчових відходів, енергоефективності та повторного використання упаковки. 3. Розвивати партнерські відносини з навчальними закладами, сприяючи підготовці молодих фахівців у галузі харчових технологій і менеджменту.

Джерело: складено автором

Для м'ясопереробного підприємства управління якістю продукції є стратегічним напрямом, що визначає його репутацію на ринку. Вдосконалена система управління має базуватись на вимогах міжнародних стандартів ISO 9001:2015, принципах НАССР та належних виробничих практиках (GMP).

Система управління якістю ТОВ «ВЕРЕСТ» повинна забезпечувати:

- моніторинг усіх етапів виробництва - від закупівлі сировини до реалізації готової продукції;
- контроль відповідності технологічних процесів санітарним і ветеринарним нормам;

- регулярну оцінку задоволеності споживачів;
- розвиток механізмів зворотного зв'язку та швидкого реагування на зміни споживчих потреб.

Таким чином, удосконалення системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ» в умовах цифрової трансформації передбачає інтеграцію організаційних, технологічних і кадрових змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. Комплексне використання організаційного потенціалу, цифрових технологій, сучасних методів управління якістю та розвитку людського капіталу дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги підприємства.

Реалізація оновленої системи управління сприятиме не лише зміцненню позицій ТОВ «ВЕРЕСТ» на ринку м'ясної продукції, але й створенню моделі адаптивного, інноваційно орієнтованого підприємства, здатного ефективно функціонувати в умовах динамічного економічного середовища.

3.2. Підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ВЕРЕСТ»

Система управління персоналом є одним із ключових елементів стратегічного розвитку підприємства, що безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, адаптивність до зовнішніх змін і результативність виробничої діяльності. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» питання вдосконалення кадрового менеджменту набуло особливої ваги в умовах зростання масштабів виробництва та одночасного зниження ефективності використання трудових ресурсів. Проведений аналіз свідчить, що попри позитивну динаміку модернізації основних фондів і зростання фінансової стійкості, спостерігається зменшення продуктивності праці, що потребує глибшого перегляду кадрової політики та внутрішніх організаційних підходів.

Протягом 2022-2024 років чисельність працівників підприємства збільшилася з 580 до 700 осіб, що відображає розширення виробничих потужностей. Проте темпи приросту обсягів виробництва не відповідали зростанню штату, унаслідок чого фондівіддача на одного працівника

зменшилася майже втричі. Така тенденція засвідчує не лише наявність організаційних диспропорцій, а й недостатню ефективність управлінських рішень у сфері кадрової роботи. Розширення штату, здійснене без системного оновлення підходів до мотивації, навчання й адаптації персоналу, призвело до часткової втрати продуктивності та підвищення витрат на оплату праці.

Додатковим чинником, що ускладнює ситуацію, є загальна кадрова нестабільність, спричинена воєнними умовами, міграцією робочої сили та дефіцитом фахівців технічних професій. Для ТОВ «ВЕРЕСТ» ці обставини зумовили необхідність швидкого залучення нових працівників, частина з яких не мала достатнього досвіду роботи в харчовій промисловості. Відсутність розвиненої системи наставництва та внутрішнього навчання не дозволила забезпечити належний рівень підготовки персоналу, що негативно позначилося на продуктивності та якості виконання технологічних операцій.

Отже, головним завданням сучасного етапу розвитку підприємства є формування цілісної, науково обґрунтованої системи управління персоналом, яка поєднувала б економічну ефективність, технологічну компетентність і соціальну стабільність колективу. Основні напрями вдосконалення цієї системи доцільно зосередити на оптимізації кадрової структури, розвитку професійних компетенцій працівників, удосконаленні мотиваційних механізмів і впровадженні цифрових рішень у сфері HR-менеджменту, що представлено на рисунку 3.2.

Насамперед, підприємству варто здійснити внутрішній аудит кадрових ресурсів, спрямований на виявлення дублювання функцій і нерационального розподілу обов'язків між структурними підрозділами. Такий аналіз дозволить оптимізувати чисельність персоналу, зменшити управлінські витрати та підвищити ефективність внутрішньої комунікації. Рекомендується запровадити систему нормування праці, що базується на кількісних і якісних показниках діяльності працівників. Для цього доцільно використовувати модулі автоматизованого обліку робочого часу та планування змін, які інтегруються в єдину ERP-систему управління підприємством.



Рисунок 3.2 - Напрями підвищення ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором

Другим пріоритетом має стати створення системи безперервного професійного розвитку. У зв'язку з активним оновленням обладнання, переходом на енергозберігаючі технології та посиленням вимог до якості продукції, зростає потреба у кваліфікованих кадрах, здатних ефективно працювати в автоматизованих виробничих умовах. Рекомендується розробити внутрішню програму підвищення кваліфікації, що охоплюватиме технічне навчання, підготовку з охорони праці, санітарних стандартів і вимог ISO 9001. Доцільно залучати фахівців-практиків та проводити навчання у форматі «внутрішніх курсів» з адаптацією до специфіки підприємства. Такі заходи дадуть можливість скоротити період професійної адаптації нових працівників і зменшити кількість виробничих помилок.

Важливою умовою підвищення результативності праці є оновлення системи мотивації. У сучасних умовах ефективність лише матеріального стимулювання є

обмеженою. Для досягнення стабільних результатів доцільно формувати мотиваційну модель, що поєднує матеріальні, соціальні та психологічні фактори. Рекомендується впровадити систему преміювання, побудовану на ключових показниках ефективності (KPI), що відображають реальний внесок працівників у кінцевий результат - зокрема, рівень економії сировини, скорочення втрат, підвищення обсягів виробництва та якості продукції. Додатковими елементами можуть стати соціальні ініціативи (медичне страхування, гнучкий графік роботи, корпоративні програми підтримки) і моральне визнання досягнень (внутрішні конкурси, відзнаки, інформаційне висвітлення успіхів колективу).

Суттєвий потенціал для підвищення ефективності кадрової роботи має цифровізація управлінських процесів. Впровадження сучасних HRM-систем забезпечить комплексне управління персоналом - від обліку кадрів до аналізу продуктивності, розрахунку заробітної плати та планування навчання. Цифрові рішення дозволяють створити єдину базу компетенцій працівників, відстежувати результати атестацій, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Це підвищує прозорість кадрових процесів, мінімізує суб'єктивні фактори та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень.

Для ефективного контролю результатів кадрової політики доцільно запровадити систему кількісних показників (HR KPI), що охоплюють такі параметри:

- продуктивність праці;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- середній дохід на одного працівника;
- частка витрат на навчання у загальному фонді оплати праці;
- рівень задоволеності працівників.

Регулярний моніторинг цих індикаторів дозволить виявляти проблемні зони, оцінювати ефективність запроваджених заходів і коригувати кадрову стратегію відповідно до цілей підприємства.

Отже, підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ВЕРЕСТ» потребує комплексного підходу, який поєднує оптимізацію кадрової структури,

професійний розвиток працівників, удосконалення системи мотивації, розвиток корпоративної культури та впровадження цифрових технологій у HR-менеджмент. Реалізація таких заходів забезпечить підвищення продуктивності праці, зниження витрат, зміцнення кадрової стабільності та створення передумов для сталого розвитку підприємства. Персонал має розглядатися не як витратний ресурс, а як стратегічний актив, що формує конкурентні переваги та визначає здатність компанії успішно функціонувати навіть у складних зовнішніх умовах. Саме ефективне управління людським капіталом стає основою довгострокової стійкості й інноваційного потенціалу ТОВ «ВЕРЕСТ».

При формуванні ефективної системи управління підприємства не можна залишити осторонь заходи з вдосконалення системи фінансового менеджменту. Ефективна система фінансового менеджменту є основою стабільності та стратегічного розвитку підприємства, особливо в умовах воєнної економіки та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Для ТОВ «ВЕРЕСТ», діяльність якого безпосередньо залежить від вартості енергоресурсів, стабільності логістичних ланцюгів і купівельної спроможності населення, удосконалення фінансового управління є ключовою умовою забезпечення рентабельності, ліквідності та конкурентоспроможності. Проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства виявив позитивну динаміку оновлення основних фондів і зростання виробничого потенціалу, проте також засвідчив окремі проблеми у сфері контролю витрат, управління оборотними активами та прибутковістю.

У 2024 році підприємство продемонструвало значне зростання обсягів основних засобів виробничого призначення - на 72,8%, що стало результатом масштабної модернізації обладнання та переходу на енергозберігаючі технології. Водночас чистий прибуток скоротився на 43,7%, а собівартість зросла на 18,31%. Таке співвідношення показників свідчить про те, що ефект від модернізації ще не повністю капіталізований у фінансових результатах, а управління витратами потребує вдосконалення. Поряд із цим, збільшення дебіторської заборгованості

та тимчасове зниження обсягів грошових коштів свідчать про уповільнення обороту капіталу, що також впливає на рівень фінансової стійкості.

Одним із першочергових напрямів удосконалення фінансового менеджменту є оптимізація управління витратами. Для цього доцільно запровадити інтегровану систему обліку та контролю витрат, орієнтовану на принципи управлінського обліку. Така система має забезпечувати деталізацію витрат за центрами відповідальності, етапами виробничого процесу та видами продукції. Це дозволить своєчасно виявляти відхилення фактичних витрат від планових і запроваджувати коригувальні заходи. Особливу увагу варто приділити енергоємним процесам, які в умовах частих відключень електроенергії та коливань цін на ресурси суттєво впливають на собівартість. Використання методів Activity-Based Costing (облік витрат за видами діяльності) дасть змогу точніше визначати структуру витрат і приймати рішення щодо оптимізації виробничих операцій.

Наступним елементом фінансового вдосконалення має стати посилення контролю за оборотними активами. Аналіз свідчить, що у 2024 році дебіторська заборгованість зросла майже на 30 %, що вказує на ризики затримки платежів і зменшення ліквідності. Для вирішення цієї проблеми доцільно оновити політику кредитного контролю, зокрема скоротити терміни відтермінування оплати, запровадити систему рейтингової оцінки контрагентів за надійністю, а також застосовувати фінансові інструменти - факторинг або страхування дебіторської заборгованості. Це дозволить прискорити обіг коштів, зменшити потребу в короткострокових кредитах і підвищити фінансову гнучкість підприємства.

У контексті управління ліквідністю важливим є запровадження сценарного бюджетування. У сучасних умовах нестабільності ТОВ «ВЕРЕСТ» має планувати фінансові потоки з урахуванням кількох альтернативних сценаріїв - базового, оптимістичного та кризового. Такий підхід забезпечить готовність підприємства до непередбачених ситуацій (зміна вартості сировини, перерви в постачанні, коливання попиту) і дозволить своєчасно адаптувати структуру витрат. Для цього необхідно створити аналітичну систему планування бюджету

на основі цифрових інструментів - наприклад, інтегрувати функціонал фінансового планування у ERP-систему підприємства.

Окремої уваги заслуговує управління прибутковістю та рентабельністю продукції. Попри збільшення доходів від реалізації, підприємство зіткнулося з уповільненням темпів їхнього зростання, що свідчить про зменшення маржі через подорожчання енергоносіїв та логістичних послуг. Для збереження прибутковості доцільно здійснити перегляд цінової політики з урахуванням сегментації клієнтів і еластичності попиту. Оптимальним є використання системи управління цінами на основі маржинального аналізу, що дозволить визначати мінімальний рівень рентабельності для кожної групи товарів. Одночасно варто розширити асортимент продукції з коротким виробничим циклом, оскільки вона менш залежна від тривалих енергозатратних процесів і забезпечує швидше повернення інвестованих коштів.

Для зміцнення фінансової стійкості ТОВ «ВЕРЕСТ» доцільно реалізувати стратегію диверсифікації джерел фінансування. Підприємство наразі переважно використовує власні ресурси та короткострокові кредити. Однак у сучасних умовах ефективним може бути залучення цільових інвестицій через державні програми підтримки переробної галузі, грантові ініціативи ЄС або співпрацю з міжнародними фондами, що фінансують проекти енергоефективності. Такі джерела фінансування мають нижчу вартість капіталу й дозволяють розширювати виробничі потужності без надмірного боргового навантаження.

Важливою складовою фінансового менеджменту є цифровізація процесів фінансового обліку та аналізу. Запровадження сучасних програмних рішень - ERP, CRM та BI-аналітики - забезпечує автоматизований збір і обробку даних, підвищує прозорість фінансових операцій і скорочує час ухвалення управлінських рішень. Використання Business Intelligence-панелей дозволить керівництву в реальному часі відстежувати ключові показники: рентабельність продажів, оборотність активів, динаміку дебіторської заборгованості, обсяг запасів і ефективність використання основних фондів. Такий підхід сприятиме переходу від реактивного управління до проактивного фінансового контролю.

Для досягнення фінансової стійкості необхідно також удосконалити систему управління грошовими потоками. В умовах енергетичних обмежень і ризиків перебоїв у постачанні важливо мати достатній резерв ліквідних коштів для покриття поточних витрат:

- рекомендується створити «подушку безпеки» у вигляді резервного фонду, еквівалентного мінімум тримісячному обсягу постійних витрат. Це дозволить підтримувати стабільність навіть у разі тимчасових перебоїв із доходами.

- варто активніше використовувати системи електронних платежів та автоматизованого казначейства, що дають можливість ефективно управляти рахунками та підвищують контроль за витратами.

Не менш важливим є розвиток внутрішнього фінансового контролю та аудиту. Підприємству необхідно запровадити регулярний моніторинг фінансових показників і систему оцінювання результативності управлінських рішень. Контроль має охоплювати не лише традиційні аспекти бухгалтерського обліку, а й ефективність використання активів, якість управління грошовими потоками та доцільність інвестиційних рішень. Внутрішній аудит дозволить вчасно виявляти фінансові ризики, підвищити дисципліну витрат і забезпечити прозорість фінансових процесів. Сукупність цих заходів здатна покращити фінансовий стан підприємства, рівень менеджменту та здатність до досягнення поставлених цілей (рис. 3.3).

Підвищення ефективності фінансового менеджменту потребує не лише технічних, а й організаційних змін. Доцільно формувати культуру фінансової відповідальності на всіх рівнях управління, коли кожен керівник підрозділу несе відповідальність за використання ресурсів і досягнення запланованих показників. Такий підхід сприятиме переходу від централізованої до децентралізованої моделі фінансового управління, що стимулює ініціативність і відповідальність середнього менеджменту.



Рисунок 3.3 - Блок-схема удосконалення фінансового менеджменту ТОВ «ВЕРЕСТ»

Джерело: складено автором

Отже, удосконалення фінансового менеджменту на ТОВ «ВЕРЕСТ» має здійснюватися за такими ключовими напрямками: підвищення ефективності контролю витрат, оптимізація оборотних активів, впровадження сценарного бюджетування, розширення джерел фінансування, цифровізація аналітичних процесів та зміцнення внутрішнього контролю. Реалізація цих заходів дозволить підприємству знизити собівартість продукції, прискорити оборот капіталу, стабілізувати грошові потоки й забезпечити стійке фінансове зростання навіть за умов невизначеного ринкового середовища. У результаті фінансовий менеджмент перетвориться з інструменту обліку на стратегічний механізм розвитку, який гарантує ТОВ «ВЕРЕСТ» довгострокову ефективність і фінансову безпеку.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективне управління підприємствами харчової промисловості є ключовою умовою забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності до інноваційного розвитку.

Перший розділ роботи, присвячений теоретико-методологічним засадам управління, дозволив обґрунтувати, що управління підприємством є комплексом цілеспрямованих дій щодо формування, координації та контролю використання ресурсів для досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку. Сучасна теорія менеджменту виходить із системного підходу, який розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем і постійно адаптується до його змін. Класичні функції управління - планування, організація, мотивація, контроль та регулювання - в умовах цифрової трансформації набувають нових характеристик, що зумовлює потребу в інтеграції аналітичних, комунікаційних і інформаційних технологій у процес прийняття рішень.

Особливу увагу у першому розділі приділено розкриттю сутності та принципів сучасного управління. Визначено, що в основі ефективного менеджменту лежить орієнтація на результат, наукова обґрунтованість управлінських рішень, економічна доцільність, соціальна відповідальність і інноваційна спрямованість. Розглянуто підходи до класифікації моделей управління, серед яких традиційні адміністративні, економічні, поведінкові та інноваційно-адаптивні. Сучасні концепції менеджменту (цільове управління, стратегічний, процесний, компетентнісний, адаптивний, проєктний, клієнтоорієнтований підходи) демонструють еволюцію управлінських практик від контролю до гнучкого розвитку й навчання організації.

Значна увага у теоретичній частині приділена впливу цифрової трансформації на систему управління підприємством. Визначено, що цифровізація змінює парадигму управління: від вертикальної ієрархії до

мережевих структур, від інтуїтивних рішень - до аналітики на основі даних. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, ERP-, CRM- і HRM-систем, автоматизованого документообігу, технологій Big Data та штучного інтелекту забезпечує новий рівень прозорості, швидкості та точності управлінських процесів. Ці зміни вимагають формування нової управлінської культури, заснованої на відкритості до інновацій, безперервному навчанні та цифровій компетентності персоналу.

Важливим теоретичним результатом є уточнення змісту категорії «ефективність управління». Її сутність полягає у співвідношенні досягнутих результатів до витрат ресурсів, але в сучасному трактуванні цей показник має багатовимірний характер. Ефективність менеджменту визначається не лише фінансовими результатами, а й інноваційною активністю, соціальною стабільністю колективу, якістю управлінських рішень, здатністю організації до саморозвитку. Таким чином, управління підприємством набуває комплексного виміру, що поєднує економічну раціональність, соціальну відповідальність і технологічну гнучкість.

Проведений аналіз організаційних, фінансових та соціально-економічних аспектів діяльності підприємств, зокрема ТОВ «ВЕРЕСТ», дозволив зробити узагальнення щодо їхнього сучасного стану, проблем і потенційних напрямів удосконалення.

По-перше, підтверджено, що основним викликом для підприємств харчової індустрії є адаптація до трансформаційного середовища воєнного часу. Деструктивні наслідки бойових дій - втрата виробничих потужностей, нестабільність логістики, енергетичні ризики, скорочення купівельної спроможності - сформували нову конфігурацію конкурентного ринку. За таких умов головними чинниками конкурентоспроможності стають не лише ціна та якість продукції, а й гнучкість системи управління, фінансова дисципліна, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства швидко реагувати на зміни.

ТОВ «ВЕРЕСТ», попри об'єктивні труднощі, демонструє позитивну динаміку розвитку: спостерігається зростання вартості основних засобів, підвищення рівня технологічного оснащення, розширення асортименту продукції. Водночас, аналіз фінансових результатів виявив зниження рентабельності, збільшення собівартості продукції та зростання частки адміністративних витрат. Це свідчить про необхідність перегляду фінансової стратегії, оптимізації витрат і підвищення ефективності управлінських рішень.

По-друге, результати оцінки організаційної структури управління показали її потребу в адаптації до сучасних умов. Існуюча система характеризується надмірною централізацією, слабкою інтеграцією між окремими підрозділами та обмеженим рівнем управлінської гнучкості. Такі особливості знижують швидкість прийняття рішень, обмежують інноваційну активність персоналу та ускладнюють впровадження цифрових технологій управління. Для усунення цих недоліків доцільно впроваджувати процесно-орієнтовані підходи до менеджменту, що забезпечують прозорість бізнес-процесів.

По-третє, ключовим чинником підвищення ефективності управління виступає розвиток кадрового потенціалу. Аналіз показав, що ТОВ «ВЕРЕСТ» має високий рівень кваліфікації працівників основного виробництва, однак виявлено проблеми з продуктивністю праці та нестачею системного навчання управлінського персоналу. Для вирішення цих питань необхідно впровадити корпоративні програми розвитку компетенцій, спрямовані на формування аналітичних, цифрових і лідерських навичок. Це дозволить не лише підвищити результативність праці, а й створити сприятливе соціально-психологічне середовище, зменшити плинність кадрів і зміцнити корпоративну культуру.

По-четверте, значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності полягає у вдосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління.

По-п'яте, важливим напрямом удосконалення менеджменту визначено підвищення ефективності фінансового управління. З огляду на тенденції, виявлені під час аналізу, першочерговими завданнями мають стати: оптимізація

структури витрат, посилення контролю за оборотними активами, впровадження сценарного бюджетування та диверсифікація джерел фінансування. Рекомендується активніше залучати кошти через державні програми підтримки малого і середнього бізнесу, гранти ЄС та партнерські інвестиції. Водночас особливу увагу необхідно приділяти ліквідності підприємства: впровадження системи щоденного контролю грошових потоків дозволить підвищити фінансову гнучкість і зменшити ризики неплатоспроможності.

По-шосте, дослідження довело, що ефективність управлінської діяльності безпосередньо залежить від рівня організаційної культури. Формування системи корпоративних цінностей, орієнтованих на інновації, прозорість і командну взаємодію, підвищує внутрішню мотивацію працівників і сприяє реалізації стратегічних цілей. Важливо, щоб корпоративна культура була узгоджена з принципами етичного бізнесу, соціальної відповідальності та партнерства з громадами. Це створить довготривалий нематеріальний актив підприємства - довіру споживачів і партнерів.

Таким чином, результати дослідження засвідчили, що конкурентоспроможність підприємств харчової індустрії в умовах сучасних викликів визначається комплексом взаємопов'язаних чинників: ефективністю організаційної структури, рівнем професіоналізму персоналу, цифровою зрілістю, гнучкістю фінансового менеджменту та здатністю до адаптації. У підсумку можна зазначити, що запропоновані підходи формують концепцію сучасного управління, орієнтовану на інновації, аналітику та стійкий розвиток. Її реалізація сприятиме не лише зростанню конкурентних позицій підприємства на внутрішньому ринку, але й створенню передумов для розширення присутності на зовнішніх ринках. Отже, удосконалення системи управління є стратегічним напрямом забезпечення довготривалої ефективності, фінансової стабільності та репутаційної стійкості ТОВ «ВЕРЕСТ» у мінливому економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Юрченко Н. І. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2024. № 1(131). С. 67-74. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/13.pdf
2. Баланович А. М. Сучасні напрями класифікації стратегій розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 134-137. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/28.pdf>
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2018. 343 с.
4. Білоусов Є. М., Борисов І. В. та ін. Концепція «Індустрія 4.0»: проблеми впровадження і окремі правові аспекти її реалізації в Україні : монографія. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 200 с.
5. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). С. 101-109.
6. Вороніна А. В., Зеніна-Біліченко А. С. Формування системи адаптивного стратегічного управління розвитком організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 11. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2108-voronina-a-v-zenina-bilichenko-a-s-formuvannya-sistemi-adaptivnogo-strategichnogo-upravlinnya-rozvitkom-organizatsiji>
7. Гесць В. М. Феномен нестабільності - виклик економічному розвитку / НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ: Академперіодика, 2020. 456 с.

8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
9. Гринько Т., Єрохова О. Проблеми впровадження системи стратегічного планування на промислових підприємствах. *European Journal of Management Issues*. 2020. Т. 28. № 4. С. 135-142. DOI: 10.15421/192013
10. Гришко В. В. Стратегія адаптації та актуалітети планування розвитку регіонів в умовах сучасних викликів. *Наукові перспективи*. 2025. № 6 (60). С.467-477. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6\(60\)-467-477](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-467-477)
11. Дейнеко Л. В. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки: науково-аналітична доповідь. К.: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2018. 158 с.
12. Довгань Л. Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11 (113). С. 115-122.
13. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: Новаторство і підприємництво. Київ: Україна, 1994. 319 с.
14. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т., т. 1 / С. В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. Львів: Світ, 2011. 616 с.
15. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. №3. С. 110-116. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-110-116>
16. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Система показників попиту як чинник формування стратегії зростання підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 4. С. 28-37.
17. Кириченко О. Адаптивні стратегії розвитку в стратегічному управлінні організаціями, закладами охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 158-65. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-158-165>

18. Кириченко, О. Управління інвестиційно-інноваційним забезпеченням впровадження адаптивних стратегій розвитку підприємств, малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 94-101. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-94-101>
19. Ковбатюк М. В. Адаптивне стратегічне планування як дієвий інструмент розвитку бізнес-структур в умовах сучасних викликів. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. № 53. С. 67-73. DOI: 10.32703/2664-2964-2023-53-67-73
20. Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства. *Економіка України*. 2024. № 9. С. 19-34.
21. Концептуальні засади ефективної системи управління циркулярною економікою у контексті європейської інтеграції України : монографія. за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 533 с.
22. Копчак Ю. С., Матвєєв М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №. 51. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45v3KYjl/>
23. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*. 2017. № 1 (7). С. 85-90.
24. Кулакова С. Ю., Притула А. І. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності економіки. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>
25. Куролєнко Р., Турило А., Непша А. Стратегічне управління підприємством: суть та особливості. *Журнал Криворізького національного університету*. 2024. № 22. С. 89-94. URL: <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2024-1-58-89-94>
26. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства: Навч. посібник. К.: МАУП, 2023. 298 с.

27. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. URI: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194>
28. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
29. Михайлова Є., Савіна Н., Радовенчук П. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>
30. Мочерний С. В. Основи економічних знань. К: Академія, 2000. 303 с.
31. Орлова К. Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2025. № 2. С. 238-250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ptmbo_2025_2_20
32. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164.
33. Пищуліна О. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. К.: Центр Разумкова, 2020. 274 с.
34. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. № 19. С. 217-224.
35. Ребовський І. А. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. № 34. С. 116-135.
36. Родзінський С. М, Козинець, А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50. doi: 10.32782/2522-1256-2023-36-06
37. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. doi: 10.32782/2524-0072/2023-57-128.

38. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.marketinfr.od.ua/uk/2020>
39. Смерічевський С. Ф. Стратегічні аспекти адаптивного управління економічною безпекою підприємств. *Економічні науки*. 2023. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/ujae_2023_r02_a05.pdf
40. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_10_18
41. Стец І. І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300-305. URL: <http://global-national.in.ua/issue-18-2017/25-vipusk-18-serpen-2017-r/3306-stets-i-i-adaptivne-upravlinnya-pidpriemstvom>
42. Талєб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. Микола Климчук. 5-те вид. К.: Наш Формат, 2022. 392 с.
43. Тимчишин Ю. В. Концептуальні засади формування стратегій економічної безпеки регіонів. *Регіональна економіка*. 2020. URL: https://re.gov.ua/re202004/re202004_024_TymchyshynYuV.pdf
44. Тугай В. С. Створення стратегії адаптивного управління підприємствами в кризових умовах. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 5-17. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45956>
45. Хадарцев О. В., Голубка К. О. Логістична інфраструктура бізнес-середовища: вплив на формування стратегії підприємницької діяльності. *Інтернаука*. 2020. № 12 (44). Т. 2. С. 94-100. URL: <https://surl.li/uztotu>
46. Харчишина О. В. Стратегічне управління діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 5 (1). С. 91-94.
47. Хмурова В., Березницька В. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу. *Молодий вчений*. 2023. № 9 (121). С. 43-46. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-9>

48. Ципліцька О., Дейнеко О. Адаптивність стратегічного планування промислового розвитку в умовах глобальної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>
49. Череп А. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>
50. Яремко А. Д. Адаптивне управління стратегіями формування антикризового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 4. С. 148-158.
51. Ячменьова В. М. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка»*. 2010. № 684. С. 346-353.
52. Aaker D. A. Strategic market management. John Wiley & Sons, Inc., 1995.
53. Ansoff I. Strategic Management. London; Basingstoke: Macmillan, 1979.
54. Drucker P. The Practice of Management, Harper Business. New York: Springer. 1993.
55. Fukushima D. Strategic Planning in a Highly Uncertain World. Toffler Associates. May 15, 2023. URL: <https://tofflerassociates.com/vanishing-point/strategic-planning-in-a-highly-uncertain-world/>
56. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring corporate strategy. Eighth edition. England : Edinburgh Gate, Pearson Education Limited, 2008. 622 p.
57. Karlof B. Business Strategy: A Guide to Concepts and Models. Palgrave Macmillan, 1989.
58. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988.
59. Nijkamp Peter, Kourtit Karima, Krugman Paul, Moreno Carlos. Old wisdom and the New Economic Geography: Managing uncertainty in 21st century regional and urban development. *Regional Science Policy & Practice*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rspp.2024.100124>
60. Poister T. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*. Dec. 2010. №. 70 (1). P. 246-254. DOI:10.1111/j.1540-6210.2010.02284.

ДОДАТКИ

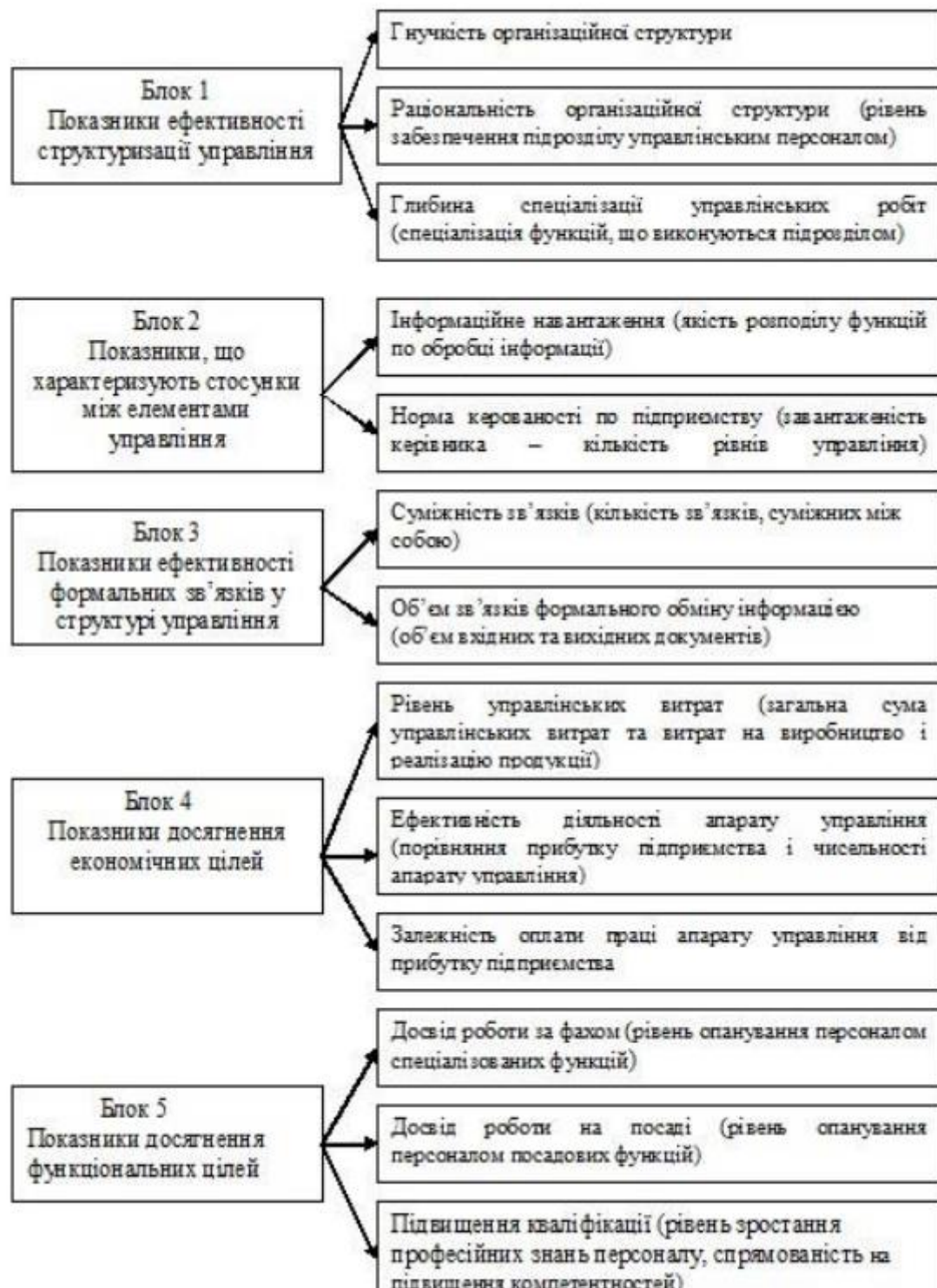


Рисунок 1 - Показники ефективності організаційної структури управління організацією

Додаток Б

Таблиця 1 - Показники для аналізу виробничої діяльності промислових підприємств

Найменування показника	Формула обчислення	Характеристика
Показники фінансової ефективності		
Прибуток (Пр)	$Пр = В - В_с$, Де $В_с$ - сукупні витрати на виробництво, $В$ - Виручка	Показує перевищення доходів над витратами
Витрати на одиницю товарної продукції (Вод)	$Вод = В_с / О_в$ де $О_в$ – обсяг виробництва	Оцінює витрати на одиницю товарної продукції
Точка беззбитковості (Тб)	$Тб = В_{пост} / (Ц - В_{зм})$ де $В_{пост}$ – постійні витрати на виробництво, $Ц$ - ціна $В_{зм}$ - питомі змінні витрати	Показує обсяг продажу, при якому окупаються витрати виробництва
Термін окупності капітальних вкладень (Токв)	$Токв = КВ / ЧПр$ де $КВ$ – капітальні вкладення у виробничу діяльність, $ЧПр$ - чистий прибуток	Показує період часу, через який відшкодовуються капітал авансований у капітальні активи
Якість про-дукції (Япр)	$Япр = Ц / В_б$ Де, $В_б$ – втрати від браку	Оцінює втрати від браку продукції
Показатели ефективности управления промышленным предприятием		
Ефективність виробничої діяльності (Евд)	$Евд = В / В_с$	Характеризує співвідношення між результатами виробничої діяльності та відповідними витратами
Управлінські витрати (УВ)	$УВ = В_у + А_в + І_в + О_р + В_{інш}$, Де, $В_у$ - витрати на утримання управлінського персоналу, $А_в$ - адміністративні витрати, $І_в$ - інформаційні витрати, $О_р$ - орендна плата за приміщення загальногосподарського призначення, $В_{інш}$ - інші управлінські витрати	Показує суму коштів, витрачених на управління підприємством
Капіталовіддача (Квід)	$Квід = В / К_в$ Де $К_в$ - капіталовіддача	Характеризує результативність капітальних вкладень у виробництво
Фондовіддача (Фвід)	$Фвід = В / В_ф$ Де $В_ф$ – виробничі фонди	Оцінює кількість продукції, що припадає на одиницю виробничих фондів
Матеріаловіддача (Мвід)	$Мвід = С_{рп} / В_{мат}$ Де,	Оцінює кількість продукції на один карбованець матеріальних витрат

	Срп - собівартість реалізованої продукції; Вмат - матеріальні витрати підприємства	
Рентабельність продукції (Рпрод)	$R_{\text{прод}} = C/V$	Оцінює ефективність використання ресурсів та віддачу від вкладених коштів
Оборотність оборотного капіталу (Обок)	$Обок = Срп / cC_{\text{оз}}$	Оцінює інтенсивність обороту оборотних активів
Показники ефективності ІД (інноваційної діяльності)		
Показник інноваційної активності підприємства (ПАП)	ПАП = Темп просунення інновацій / темп зростання результативності організаційно-управлінських інновацій	Характеризує відносну інтенсивність просування інновацій
Рентабельність інноваційної продукції (Ріп)	$R_{\text{іп}} = \Pi_{\text{іп}} / K_{\text{іп}}$ Де $\Pi_{\text{іп}}$ – прибуток від інноваційної діяльності; $K_{\text{іп}}$ – капітал вкладений в інноваційну діяльність	Оцінює ефективність використання ресурсів і віддачу від вкладених в інноваційну діяльність коштів
Собівартість інноваційної продукції (Сіп)	$C_{\text{іп}} = V_{\text{с}} + U_{\text{в}} + \text{Витрати на реалізацію інноваційної продукції}$	Показує сумарні витрати на виробництво, управлінські витрати, витрати на реалізацію інноваційної продукції
Частка інноваційної продукції (Чіп)	$Чіп = O_{\text{іп}} / v$ Де $O_{\text{іп}}$ – обсяг реалізації продукції	Характеризує рівень інноваційності підприємства