

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
 Кафедра менеджменту та адміністрування

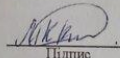
### КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Цукорагропром»), (ВП «Астарт Цукор Наркевичі»), смт. Наркевичі, Хмельницький р-н, Хмельницька обл.)  
Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
 Освітня програма Менеджмент  
Назва

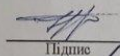
Шифр КвРМН.21047.01.11.ПЗ

Виконав студент 4 курсу група МН-21-1  
Шифр

  
Підпис

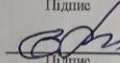
Катерина МЕЛЬНИЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н., професор  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

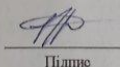
Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена КОСТОР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
 та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

10 06 2025 р.

Хмельницький 2025

Хмельницький НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
 « 3 » 02 \_\_\_\_\_ 2025 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мельничук Катерина Вячеславівна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи: Формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Цукорагропром»), (ВП «Астарта Цукор Наркевичі»), смт. Наркевичі, Хмельницький р-н, Хмельницька обл.)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 7 02 2025 р. № 33

2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства. 2. Аналіз стану управління виробничим потенціалом ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі". 3. Напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі".

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства. Принципи та підходи до управління виробничим потенціалом. Організаційна структура управління ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі". Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" за 2022-2024 роки. Динаміка прибутку (збитку) від операційної діяльності ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" за 2022-2024 роки. Оцінка показників рентабельності ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" за 2022-2024 роки. Результати SWOT-аналізу ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі". Узагальнені напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" та їх прогнозований економічний ефект.

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор кафедри МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач кафедри МА		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

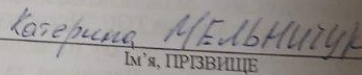
## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Квітень 2025	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Квітень 2025	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіку, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Квітень 2025	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2025	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2025	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2025	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2025	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2025	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025	Виконано

Студент



Підпис

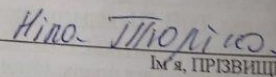


Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис



Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ


Мельничук К.В. Формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі ТОВ «Цукорагропром», (ВП «Астарта Цукор Наркевичі»), смт. Наркевичі, Хмельницький р-н, Хмельницька обл.). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри МА Тюріна Н.М. Дипломна робота бакалавра: 44 с., 9 рисунків, 13 таблиць, 28 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Розглянуто теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. Розкрито економічну сутність виробничого потенціалу підприємства. Досліджено існуючі підходи до управління виробничим потенціалом підприємства. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності виробничого потенціалу організації, визначено їхні переваги і недоліки.

З метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. Проведено оцінку ефективності системи менеджменту. За результатами оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища виконано SWOT-аналіз підприємства, на основі якого зроблено відповідні висновки щодо можливостей та ризиків подальшого організаційного розвитку підприємства та формування комплексу відповідних заходів.

Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрями виробничого потенціалу ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі".

  
Підпис Катерина Мельничук  
Ім'я, ПРИЗВИЩЕ

« 10 » 06 2025 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	11
1.1 Поняття виробничого потенціалу: складові та характеристика.....	11
1.2 Принципи та підходи до управління виробничим потенціалом .....	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу .....	20
2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ "ЦУКОРАГОПРОМ" ВП "АСТАРТА ЦУКОР НАРКЕВИЧІ" .....	24
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності .....	24
2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства.....	28
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації.....	31
2.4 Система управління виробничим потенціалом підприємства.....	34
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" ВП "АСТАРТА ЦУКОР НАРКЕВИЧІ" .....	38
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства .....	38
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та узагальнення напрямів удосконалення .....	43
ВИСНОВКИ.....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	49
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємства є однією з ключових складових успішного функціонування організації в сучасних умовах ринкової конкуренції. Проблема раціонального використання ресурсів та формування системи управління, яка забезпечить максимально ефективне функціонування підприємства, є актуальною як на національному, так і на глобальному рівні. Особливо значущим це питання стає для підприємств агропромислового сектора, які мають високу залежність від внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи економічну нестабільність, зміни в макросередовищі та ресурсні обмеження.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена необхідністю системного підходу до управління виробничим потенціалом, що включає аналіз чинників впливу, оцінку ефективності використання ресурсів, впровадження інновацій та розробку стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства. На прикладі ТОВ «Цукорагропром» ВП «Астарта Цукор Наркевичі», яке є частиною агропромислового холдингу «Астарта-Київ», розглядаються конкретні аспекти управління виробничим потенціалом в умовах сучасного ринку.

Метою дослідження є формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства, яка забезпечить його оптимальне використання, сприятиме підвищенню продуктивності та дозволить реалізувати стратегічні завдання організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- вивчити чинники, що впливають на ефективність використання виробничого потенціалу;
- описати складові та ресурси виробничого потенціалу підприємства;

- встановити взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на діяльність організації;
- виявити резерви для підвищення ефективності виробничого потенціалу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління системою виробничих ресурсів.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом підприємства. Предметом дослідження виступають теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Цукорагопром» ВП «Астарта Цукор Наркевичі».

Теоретична значущість дослідження полягає в узагальненні підходів до управління виробничим потенціалом та розробленні методологічних рекомендацій. Прикладна цінність результатів роботи полягає у можливості їх впровадження для вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства.

Методичною основою роботи є використання емпіричних і теоретичних методів дослідження, таких як аналіз, синтез, моделювання, порівняння та узагальнення. Інформаційною базою роботи слугують наукові статті, аналітичні матеріали, внутрішня документація підприємства та офіційні звіти.

Таким чином, дослідження спрямоване на вирішення актуальних проблем управління виробничим потенціалом та забезпечення підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Поняття виробничого потенціалу: складові та характеристика

Потенціал є однією з ключових категорій економічної науки, що відображає ресурси, можливості та здатності підприємства досягати визначених цілей. Термін "потенціал" походить від латинського слова "potentia", яке перекладається як "сила" або "потужність". У сучасній економічній літературі це поняття інтерпретується як сукупність наявних ресурсів, резервів і засобів, які можуть бути використані в різних економічних і виробничих процесах. Потенціал має здатність до розкриття лише за умов цілеспрямованого управління і раціонального використання.

Узагальнене розуміння потенціалу дозволяє класифікувати його на різні види залежно від сфери застосування. Кожен із них виконує окрему роль у функціонуванні підприємства, забезпечуючи його стійкість та ефективність.

Розглядаючи потенціал на рівні підприємств, варто виділити кілька його ключових різновидів:

— Економічний потенціал є фундаментальним і визначає здатність підприємства вести господарську діяльність та генерувати економічний ефект. Він складається з усіх ресурсів, які підтримують діяльність організації.

— Соціально-економічний потенціал враховує ресурси, що забезпечують збалансований розвиток підприємства та його позитивний вплив на соціальну сферу.

— Інвестиційний потенціал визначається здатністю підприємства залучати і використовувати фінансові ресурси для власного розвитку та реалізації проектів.

— Природний потенціал включає доступ до природних багатств, таких як земля, вода, корисні копалини, що є основою виробничої діяльності.

— Трудовий потенціал або кадровий потенціал відображає наявність кваліфікованого персоналу, творчий і професійний досвід якого є основою успішного функціонування.

— Ресурсний потенціал охоплює матеріальні, фінансові, технологічні та інші ресурси, що забезпечують стабільну діяльність підприємства.

— Інноваційний та науково-технічний потенціали акцентують увагу на впровадженні новітніх технологій і наукових розробок для підвищення конкурентоспроможності.

Кожен вид потенціалу є важливою складовою стратегічного розвитку бізнесу і співпрацює з іншими елементами в загальній структурі ресурсного забезпечення.

Серед усіх видів особливе місце займає виробничий потенціал, оскільки він безпосередньо пов'язаний із здійсненням основної діяльності підприємства. Це інтегративна характеристика, яка поєднує матеріальні, фінансові, трудові, технологічні та інформаційні ресурси, залучені до виконання виробничих завдань. Виробничий потенціал є основою функціонування підприємства, забезпечуючи його стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність на ринку.

Значна увага в сучасному економічному аналізі приділяється дослідженню виробничого потенціалу, оскільки це поняття визначає можливості підприємства до впровадження інновацій, оптимізації витрат, а також досягнення високої продуктивності.

Наукові підходи до тлумачення поняття "виробничий потенціал" розрізняються залежно від акцентів, які ставлять дослідники. Таблиця нижче демонструє основні визначення, які дають уявлення про багатогранність цього поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Аналіз наукових визначень поняття "виробничий потенціал"

Автор	Визначення терміну «виробничий потенціал»
Анчишкін О. І.	Набір ресурсів, які в процесі виготовлення набувають форми факторів виробництва [8].
Бабан Т.О.	Сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, технічного рівня та якості [3].
Гаєвська Л.М., Чернова О.В.	Система, яка складається з елементів, що в процесі виробництва продукції виконують різного роду функції, властиві будь-якій системі [6].
Добикіна О.К.	Здатність виробничої системи виготовляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва [8].
Іщук С.О.	Складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції [8].
Кондратюк О.І.	Основні виробничі фонди, до яких входять будівлі, споруди, трубопроводи, машини, устаткування тощо [9].
Лапін Є.В.	Кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання найбільшої економічної вигоди при найбільш повному їх використанні за часом і продуктивністю [8].
Лісовенкова І.М.	Цілісна інтегрована характеристика можливостей підприємства, що базується на комплексній оцінці рівня використання всіх видів ресурсів [13].
Перерва П.Г., Побережна Н.М.	Розкриває сутність внутрішнього середовища та впливає на зовнішнє середовище. Результати його застосування доцільно розглядати з позицій внутрішньої та зовнішньої ефективності економічних ресурсів [18].
Петрович Й.М., Прокопишин- Рашкевич Л.М.	Акцентують увагу на інноваційних аспектах управління виробничим потенціалом, підкреслюючи важливість адаптації до науково-технічного прогресу [19].
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І.	Наявні і приховані можливості підприємства щодо залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції [8].
Хринюк О.С., Бойко Т.О.	Розглядають виробничий потенціал як інтегровану характеристику можливостей підприємства, що базується на комплексній оцінці рівня використання ресурсів [27].

Різноманіття підходів до визначення терміну обумовлене його складністю та багатогранністю. Це дозволяє розглядати виробничий потенціал як підґрунтя ефективного функціонування підприємства.

Виробничий потенціал підприємства є складним і багатокомпонентним поняттям, що об'єднує ресурси, необхідні для здійснення ефективної

виробничої діяльності. Детальний аналіз його складових дозволяє глибше зрозуміти механізми їх взаємодії та вплив на результати діяльності.

#### 1. Матеріальні ресурси.

Основою виробничих процесів є матеріальні ресурси, які включають будівлі, споруди, машини, обладнання, сировину та матеріали. Ці ресурси визначають технічний рівень підприємства, впливають на якість та обсяг продукції, а також на загальну ефективність виробництва.

#### 2. Трудові ресурси.

Людський капітал є ключовим елементом виробничого потенціалу. Він охоплює працівників підприємства, їхні професійні навички, знання, досвід, а також творчий потенціал. Дійсне використання трудових ресурсів сприяє оптимізації виробничих процесів та впровадженню інноваційних рішень.

#### 3. Фінансові ресурси.

Фінансові активи забезпечують можливість придбання матеріальних ресурсів, оплату праці, впровадження інновацій та стабільність функціонування підприємства. Достатність фінансових ресурсів визначає інвестиційну здатність підприємства та його вміння пристосовуватися до змін ринку.

#### 4. Технологічні ресурси.

Включають рівень розвитку технологій, автоматизацію процесів, використання сучасного обладнання та впровадження інновацій. Технологічні ресурси сприяють підвищенню продуктивності, якості продукції та конкурентоспроможності підприємства.

#### 5. Інформаційні ресурси.

Дані, аналітичні системи, програмне забезпечення та інформаційні технології забезпечують дієве керування виробничими процесами. Інформаційні ресурси дозволяють підприємству приймати обґрунтовані рішення, що сприяють оптимізації діяльності.

Окрім складових, виробничий потенціал має ряд важливих характеристик, які визначають його функціонування та роль у досягненні стратегічних цілей компанії:

1. Комплексність. Виробничий потенціал складається з взаємопов'язаних компонентів, які утворюють цілісну систему. Кожна складова впливає на загальну ефективність підприємства.

2. Динамічність. Підприємство постійно знаходиться в процесі змін, що вимагає адаптації виробничого потенціалу до нових умов ринку, технічного прогресу та зовнішніх факторів.

3. Ефективність. Визначається здатністю оптимально використовувати всі ресурси з мінімальними втратами та досягати максимальної продуктивності.

4. Адаптивність. Виробничий потенціал має здатність до швидкої реакції на зовнішні виклики, забезпечуючи стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

5. Інноваційність. Характеристика, що підкреслює важливість впровадження нових технологій, процедур та продуктів для забезпечення довгострокового розвитку.

6. Ресурсозберігання. Охоплює здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, зменшувати втрати та впроваджувати екологічні рішення.

Таким чином, виробничий потенціал є ключовим елементом системи управління підприємством. Його складові та характеристики визначають не лише поточну діяльність, але й стратегію розвитку, конкурентоспроможність та адаптивність до змінних умов ринку.

Виробничий потенціал є динамічною системою, що визначає стратегічну стійкість і перспективи розвитку підприємства. Його аналіз та оптимізація є важливими для досягнення високої конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

## 1.2 Принципи та підходи до управління виробничим потенціалом

Система керування виробничим потенціалом підприємства являє собою важкий механізм, що гарантує результативне використання ресурсів, їх оптимальний розподіл та адаптацію до мінливих умов ринкового середовища.

Виробничий потенціал підприємства включає матеріальні, фінансові, трудові, технологічні та інформаційні ресурси, взаємодія котрих визначає рівень продуктивності та економічної стійкості організації. Для ефективного керування цими ресурсами потрібно враховувати ключові компоненти системи управління, а також принципи та підходи, котрі сприяють їх інтеграції та оптимізації (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Компоненти системи управління виробничим потенціалом підприємства [11]

Назва компоненту	Управління виробничим потенціалом
Об'єкт управління	Виробничий потенціал підприємства – сукупність його ресурсів, можливостей та механізмів, що забезпечують втілення виробничих процесів.
Суб'єкт управління	Керівництво підприємства – особи, відповідальні за ухвалення стратегічних рішень та втілення управлінських заходів з метою збільшення ефективності використання потенціалу.
Функції управління	Включають планування, організацію, мотивацію та контроль, що забезпечують втілення управлінських рішень та ефективну координацію виробничих процесів.
Кадри управління	Працівники підприємства, які виконують управлінські функції або сприяють їхньому здійсненню, зокрема керівники виробничих відділів, фінансові менеджери, економісти тощо.
Механізм управління	Сукупність цілей, принципів, методів, прийомів, форм та стимулів менеджменту, що забезпечують ефективну взаємодію між всіма елементами системи.
Ціль управління	Забезпечення найбільш ефективного використання та розвитку виробничого потенціалу підприємства шляхом впровадження стратегічних підходів.
Принципи управління	Системність, обґрунтованість, комплексність, адаптивність, цілеспрямованість, динамічність, оптимальність, прогнозованість, гнучкість.

Методи управління	Системний аналіз, факторний аналіз, кластерний аналіз, діагностика, моделювання, прогнозування та планування виробничих процесів.
Підходи до управління	Аспектний, ситуаційний, системний, процесний, синергетичний – застосування різних управлінських концепцій для максимізації ефективності використання потенціалу.
Процес управління	Вплив органів і кадрів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих виробничих цілей.
Структура управління	Залежить від стратегічної мети підприємства та включає стратегічне планування, розробку управлінських заходів та моніторинг їх реалізації.

Успішне функціонування системи управління виробничим потенціалом залежить не лише від її структурних компонентів, а й від принципів, що визначають механізми ухвалення рішень, оптимізацію ресурсів та адаптацію до зовнішніх змін. Дотримання певних управлінських принципів дозволяє підприємству підтримувати ефективність виробництва, мінімізувати ризики та підвищувати конкурентоспроможність.

1. Системність – забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами, враховуючи їхню взаємодію та взаємодоповнюваність.

2. Обґрунтованість – управлінські рішення повинні базуватися на реальних економічних показниках та стратегічних цілях підприємства.

3. Комплексність – передбачає інтеграцію всіх функцій управління: планування, організації, мотивації та контролю.

4. Адаптивність – дозволяє фірмі негайно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та коригувати політику управління.

5. Цілеспрямованість – спрямування підприємницької діяльності на досягнення конкретних виробничих та економічних цілей.

6. Динамічність – визначає потребу в безперервному аналізі й коригуванні управлінських стратегій згідно зі змінами економічного оточення.

7. Оптимальність – передбачає раціональне використання ресурсів та мінімізацію витрат задля досягнення максимальних результатів.

8. Прогнозованість – забезпечує можливість підприємству передбачати майбутні виклики й розробляти стратегії їх нейтралізації.

9. Гнучкість – дозволяє підприємству пристосовувати власні управлінські рішення до мінливих умов ринку та внутрішнього оточення [11].

Управління виробничим потенціалом підприємства ґрунтується на використанні різних методичних підходів, які забезпечують всебічний аналіз його складових, результативність використання ресурсів та адаптацію до змін ринкового довкілля. В економічній та управлінській науці виокремлюють кілька ключових підходів, що дозволяють сформувати раціональну систему управління виробничим потенціалом. Серед них особливе значення мають аспектний, ситуаційний, системний, процесний та синергетичний підходи (рис.1.1).



Рисунок 1.1 - Підходи до управління виробничим потенціалом підприємства

Аспектний підхід передбачає аналіз виробничого потенціалу підприємства з врахуванням окремих його складових, кожен із яких розглядається як самостійна складова управлінського процесу. В межах цього підходу головна увага приділяється дослідженню матеріальних, трудових, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів, їхньому стану, результативності використання та взаємозв'язку. Це дозволяє підприємству виявити ключові фактори, що впливають на його виробничу діяльність, та розробити заходи з їх оптимізації.

Ситуаційний підхід базується на аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та оперативному реагуванні на зміни, що можуть впливати на його виробничий потенціал. У межах цього підходу управлінські рішення приймаються залежно від специфіки конкретної ситуації, що дозволяє підприємству адаптувати свої ресурси та виробничі процеси до ринкових умов. Ситуаційний підхід сприяє розробці гнучких стратегій, які мінімізують ризики, забезпечують стійкість підприємства та створюють можливості для швидкого реагування на економічні виклики.

Системний підхід розглядає виробничий потенціал підприємства як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Кожен структурний компонент виробничого потенціалу (матеріальні, трудові, фінансові, технологічні ресурси) не може бути ефективно оцінений окремо, без урахування його взаємодії з іншими складовими. Відповідно, управління здійснюється через аналіз усіх внутрішніх та зовнішніх зв'язків, що дозволяє підвищити рівень координації виробничих процесів, забезпечити стабільність підприємства та оптимізувати використання ресурсів.

Процесний підхід фокусується на управлінні виробничим потенціалом через оптимізацію виробничих процесів та забезпечення їх безперервності. У межах цього підходу підприємство розглядається як сукупність виробничих, управлінських та технологічних процесів, кожен із яких має свою функцію та впливає на загальну продуктивність. Процесний підхід дозволяє структурувати діяльність підприємства, регламентувати порядок виконання операцій та підвищити рівень ефективності управління.

Синергетичний підхід ґрунтується на принципі взаємодії всіх складових виробничого потенціалу з метою досягнення синергічного ефекту. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що оптимізація кожного окремого елемента управління не може забезпечити максимальну ефективність без врахування його взаємозв'язків із іншими компонентами. Управління виробничим потенціалом здійснюється через інтеграцію ресурсів, управлінських процесів

та стратегічних рішень, що дозволяє підприємству досягати оптимальних результатів з мінімальними витратами.

Окрім ключових підходів до управління виробничим потенціалом, які охоплюють системний, ситуаційний, процесний, синергетичний та аспектний аналіз, варто також виділити низку інших методичних концепцій, що доповнюють загальну систему управління та розширюють можливості підприємства у використанні своїх ресурсів. До них належать:

- народногосподарський підхід, що розглядає виробничий потенціал у межах загальної економічної структури країни;
- фондový (результативний) підхід, орієнтований на оцінку виробничої потужності;
- організаційно-економічний підхід, який акцентує увагу на економічних взаємозв'язках підприємства;
- функціональний підхід, який фокусується на здатності підприємства до реалізації виробничих процесів;
- ресурсний підхід, що враховує доступність і раціональність використання виробничих засобів [2].

Інтеграція цих концепцій у загальну систему управління дозволяє сформувати збалансований механізм використання виробничого потенціалу, адаптований до внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства.

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу

Оцінювання результативності застосування виробничого потенціалу підприємства є фундаментальним аспектом управління, що дозволяє визначити рівень продуктивності, оптимальність використання ресурсів та відповідність виробничих процесів стратегічним цілям організації.

Формування обґрунтованих управлінських рішень базується на системному аналізі ключових економічних показників, використанні сучасних методологічних підходів та застосуванні інструментів економічного моделювання.

В умовах сучасного конкурентного середовища підприємства вимушені невпинно вдосконалювати механізми управління виробничими процесами, оптимізувати використання ресурсів та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Саме тому оцінка ефективності виробничого потенціалу має багатогранний характер та потребує комплексного підходу.

Виробничий потенціал підприємства є сукупністю його матеріальних, трудових та технологічних ресурсів, що забезпечують можливість створення продукції чи надання послуг. Концепція виробничого потенціалу базується на економічній теорії продуктивності, теорії системного аналізу та принципах стратегічного управління [4].

Ефективність використання виробничого потенціалу визначається через призму економічної результативності та ресурсної оптимізації. У цьому контексті важливе значення має впровадження інноваційних технологій, автоматизація виробничих процесів та удосконалення механізмів управління персоналом.

У науковій літературі розглядається широкий спектр методів оцінювання, які можна умовно поділити на порівняльні, факторні, стохастичні, експертні та діагностичні [26].

Порівняльна оцінка базується на аналізі динаміки основних показників та їх зіставленні із середньогалузевими стандартами, що дозволяє виявити загальні тенденції розвитку підприємства та визначити відхилення від оптимальних параметрів. Горизонтальний і вертикальний аналіз, що є ключовими інструментами порівняльного підходу, застосовується для визначення змін у структурі виробничих ресурсів та ефективності їх використання. Одночасно трендовий аналіз дає змогу прогнозувати ймовірні сценарії розвитку підприємства на основі історичних даних, що забезпечує

стратегічну перспективу прийняття управлінських рішень. Однак порівняльний метод має певні обмеження, пов'язані з необхідністю врахування однорідності підприємств та наявності репрезентативної бази даних для коректного зіставлення.

Факторний аналіз, що поділяється на детермінований та стохастичний, дозволяє виявити ступінь впливу окремих чинників на ефективність виробничої діяльності. Детерміновані методи, такі як індексний, інтегральний та метод пропорційного ділення, забезпечують структуровану оцінку виробничого потенціалу, дозволяючи визначити конкретні аспекти його ефективності. Вони вирізняються відносною простотою застосування та можливістю розрахунку впливу певних параметрів, однак потребують коректного врахування функціональних залежностей між факторами. Стохастичні методи, включаючи регресійний, кореляційний і кластерний аналіз, орієнтовані на виявлення статистичних закономірностей у використанні виробничих ресурсів. Вони забезпечують глибшу диференціацію факторного впливу, даючи змогу оцінити ступінь взаємозалежності різних параметрів, проте їх застосування ускладнюється потребою у великому обсязі статистичних даних та розробці відповідних моделей для прогнозування.

Експертні методи оцінки ефективності використання виробничого потенціалу засновані на залученні фахівців, які формують узагальнені висновки на основі анкетування, дискусій або спеціалізованих комісійних розглядів. Серед таких підходів варто виокремити метод Дельфі, що дозволяє отримати узгоджену експертну думку через багатоетапне опрацювання відповідей, а також метод відстороненого оцінювання, який використовує комплексний підхід до аналізу якісних та кількісних показників. Основною перевагою експертного підходу є можливість врахування багатфакторного впливу, включаючи соціально-економічні та інституціональні аспекти. Водночас одним із головних недоліків є суб'єктивність оцінювання, що може

спричинити різні варіанти інтерпретації одних і тих самих показників залежно від особистого досвіду експертів.

Діагностичні методи оцінки включають інтегральну, бальну та рангову оцінку, а також коефіцієнтний аналіз. Вони дозволяють систематизувати розрізнені показники й отримати комплексну характеристику виробничого потенціалу підприємства. Застосування багатовимірних параметрів дозволяє оцінити ефективність виробничих процесів з різних точок зору, поєднуючи кількісні та якісні аспекти оцінювання. Проте діагностичні методи часто мають умовний характер, адже реальні показники можуть змінюватися залежно від специфіки підприємства та зовнішніх економічних умов.

Сучасні методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства поєднує елементи кількісного та якісного аналізу, що дозволяє створювати цілісний підхід до оцінки результативності використання ресурсів. Комплексне застосування зазначених методів забезпечує всебічний аналіз виробничого потенціалу, дозволяючи підприємствам формувати оптимальні управлінські рішення та розробляти стратегії підвищення продуктивності. Вибір конкретного підходу залежить від цілей аналізу, доступності інформації та характеру виробничих процесів, що визначає рівень деталізації та точності оцінювання.

## 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ "ЦУКОРАГОПРОМ" ВП "АСТАРТА ЦУКОР НАРКЕВИЧІ"

### 2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності

ТОВ «Цукорагропром» ВП «Астарта Цукор Наркевичі» — провідний виробник цукру в Україні, що постійно вдосконалює виробничі процеси. Завод розташований у Хмельницькій області, Хмельницькому районі, у селищі міського типу Наркевичі, на вулиці Заводській, 1.

Заснований у 1948 році та пройшов кілька етапів реконструкції, що сприяло нарощуванню потужностей і модернізації технологій. Перша переробка цукрового буряка відбулася у 1955 році, коли підприємство виробило 9 405 тонн цукру, а середньодобова продуктивність склала 971 тонну. Відтоді завод неодноразово збільшував свої потужності, і в результаті масштабної реконструкції у 2017 році підприємство досягло рівня переробки 6000 тонн буряків на добу [10].

У 2008 році завод увійшов до складу «Астарта-Київ», отримавши інвестиції понад 380 млн гривень, що дозволило модернізувати та автоматизувати виробництво, підвищивши його ефективність і знизивши енергоспоживання [10].

У 2025 році завод реорганізовано та перейменовано на ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі", ставши виробничим підрозділом "Астарта-Київ".

Підприємство займається не лише виробництвом цукру, а й вирощуванням сільськогосподарських культур, виробництвом кормів, торгівлею зерном, кондитерськими виробами, паливом, хімічними продуктами, нерухомістю та наданням транспортних послуг.

Підприємство діє як товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує гнучке управління, залучення інвестицій та контроль ризиків, але вимагає дотримання регуляторних вимог.

Мета діяльності підприємства включає визначення та досягнення нових виробничих показників, відповідність законодавчим та міжнародним стандартам, зменшення витрат на ресурси та покращення результативності менеджменту.

Основними стратегічними цілями є переробка 594 324 тонн буряків, виробництво 85 345 тонн цукру та 12 600 тонн гранульованого жому. Підприємство прагне досягти рівня виробництва цукру кольоровістю не більше ніж 45 ICUMSA та стабільної сертифікації за міжнародними стандартами.

Компанія планує щорічне навчання 250 працівників, вдосконалює внутрішні процеси, дотримується екологічних стандартів та співпрацює з місцевими громадами.

Місія компанії — розвиток України через партнерство, етику та сталий розвиток. Підприємство прагне стати високотехнологічним виробником із впізнаваним брендом і сприятливими умовами для персоналу, базуючись на чесності, професіоналізмі та відповідальності.

ТОВ «Цукорагропром» ВП «Астарта Цукор Наркевичі» має функціональну структуру управління з чітким розподілом відповідальності та централізованим прийняттям рішень.

Управління підприємством здійснюється за вертикальною ієрархією, очолюваною директором Поставною Тетяною Павлівною. До структури входять виробнича, інженерна, транспортна, логістична, фінансова та адміністративна служби, а також служба безпеки (додаток А). Оптимізований розподіл функцій сприяє контролю, підвищенню ефективності та впровадженню сучасних технологій. Після входження до агропромхолдингу «Астарта-Київ» управління модернізовано та інтегровано з міжнародними стандартами.

Аналіз показників за 2022–2024 роки оцінює ефективність ресурсів, фінансову стабільність і тенденції розвитку підприємства.

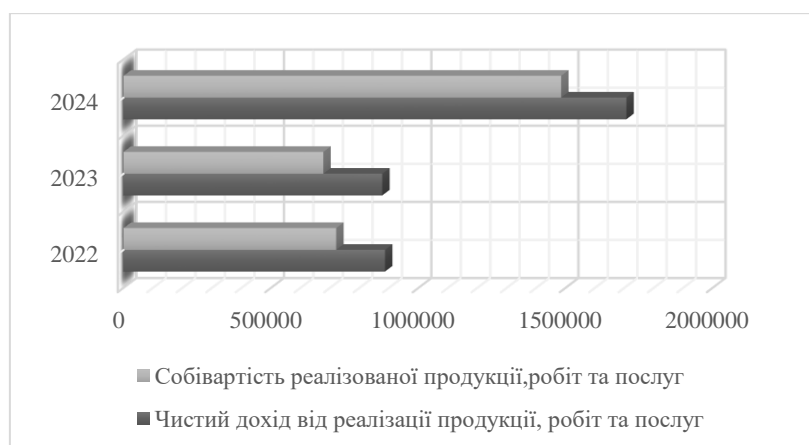


Рисунок 2.1 – Ефективність продажів та витрат підприємства

У 2024 році чистий дохід зріс на 94,61%, а собівартість — на 119,14%, що пов'язано з модернізацією обладнання, зміною цін на сировину та збільшенням частки високовартісної продукції(рисунок 2.1).

Середньорічна вартість основних фондів зросла на 36,51% у 2024 році, що свідчить про інвестиції в модернізацію. Фондовіддача у 2023 році знизилася на 36,92%, але у 2024 році відновилася до 33,40 грн/грн, що пов'язано з оновленням обладнання.

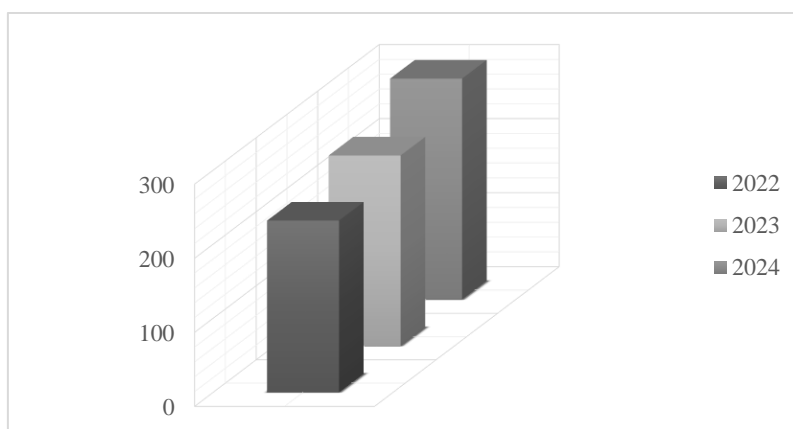


Рисунок 2.2 - Динаміка змін чисельності працівників за 2022-2024 роки

У 2023 році продуктивність праці знизилася на 10,68%, а у 2024 році зросла на 67,84% завдяки автоматизації та покращенню організації виробництва. Середньорічна зарплата у 2024 році зросла на 8,17%, що сприяло залученню кваліфікованих кадрів. (рисунок 2.2).

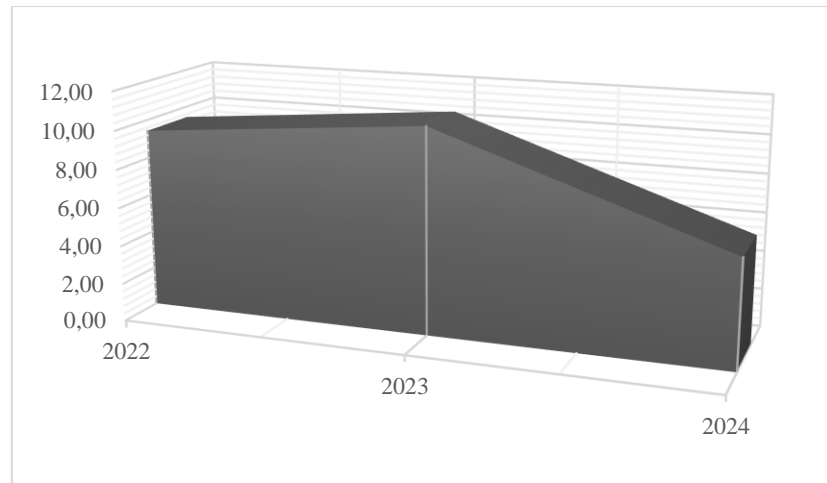


Рисунок 2.3 - Рентабельність діяльності підприємства за період три роки

У 2023 році рентабельність зросла на 13,50%, а у 2024 році знизилася на 47,53% через зростання виробничих витрат (рисунок 2.3). Витрати на 1 грн продукції збільшилися на 12,56%, що підтверджує зростання собівартості.

Фінансова ефективність підприємства демонструє позитивну динаміку, але у 2024 році прибутковість знизилася через зростання виробничих витрат. Це може бути результатом зростання виробничих витрат, які вплинули на фінансові результати (таблиця Б.1).

Підприємство розвивається, нарощує потужності та економічні показники. Зростання собівартості у 2024 році потребує оптимізації витрат, ресурсного планування та пошуку резервів для підвищення рентабельності. Подальший аналіз необхідно спрямувати на розробку стратегій зниження виробничих витрат, вдосконалення ресурсного планування та пошук резервів для підвищення ефективності управління фінансовими потоками.

## 2.2 Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства

ТОВ «Цукорагропром» ВП «Астарта Цукор Наркевичі» переробляє сільськогосподарську продукцію, забезпечуючи фінансову стабільність та розвиток виробничих потужностей.

Фінансові результати підприємства формуються під впливом чистого доходу, собівартості продукції, операційних та адміністративних витрат, а також фінансових надходжень (таблиця Б.2).

Аналіз показує, що найбільш суттєвий вплив на кінцевий фінансовий результат мають операційні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут та фінансові витрати (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Структура витрат підприємства 2024 року

Зростання витрат на управління та збут у 2024 році свідчить про розширення діяльності, тоді як швидше зростання виробничих витрат порівняно з доходами може сигналізувати про проблеми ефективності використання ресурсів.

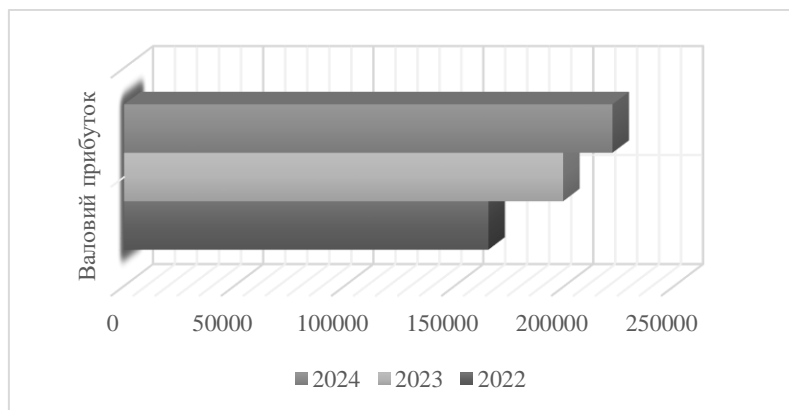


Рисунок 2.5 - Зміна валового прибутку за період 2022-2024 років

Попри ріст доходу, валовий прибуток у 2024 році знизився на 20,79% через зростання операційних витрат або зміну структури виробництва (рисунок 2.5). Рентабельність доходу у 2023 році зросла на 13,50%, але у 2024 році впала на 47,53%, що свідчить про зниження прибутковості. Рентабельність витрат знизилася до 5,91%, підтверджуючи зростання витрат без відповідного збільшення прибутку (рисунок 2.6).

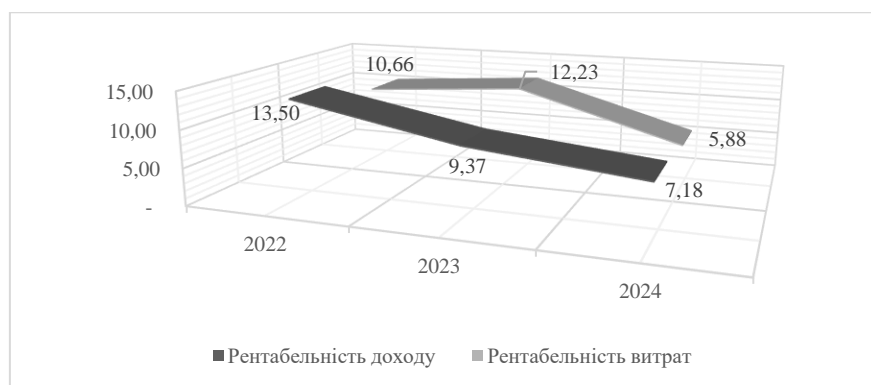


Рисунок 2.6 - Рентабельність доходу та витрат

Зростання доходів підприємства супроводжується підвищенням витрат, що знизило рентабельність. (таблиця Б.3). Основні напрямки покращення:

— Скорочення непродуктивних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів.

— Аналіз потреби у збільшенні персоналу, оцінка ефективності боргових зобов'язань.

— Збільшення маржі на продукцію, диверсифікація джерел доходів.

Ефективність управління залежить від продуктивності апарату, співвідношення витрат на управління та їхнього впливу на фінансові результати підприємства. Витрати на управління зросли з 375 тис. грн у 2022 році до 554 тис. грн у 2024 році через розширення штату та функцій, але їхня частка у загальних витратах знизилася до 0,034%, що підтверджує оптимізацію ресурсів (таблиця Б.4).

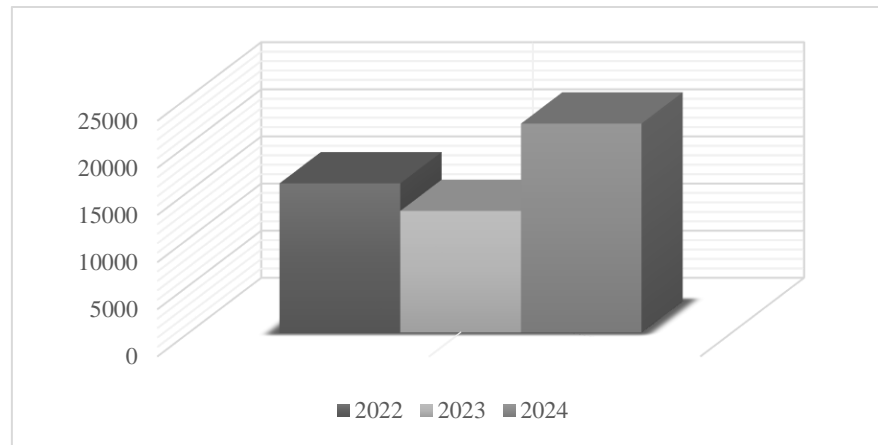


Рисунок 2.7 – Продуктивність управлінського персоналу

Продуктивність управлінських працівників коливалась: у 2022 році — 15 834,2 тис. грн, у 2023 році знизилась до 12 898,3 тис. грн, а у 2024 році зросла до 22 169,5 тис. грн, що може бути наслідком реорганізації та оптимізації витрат (рисунок 2.7). Прибутковість витрат на управління знижується: у 2022 році — 223,0 грн на 1 грн витрат, у 2023 — 210,1 грн, у 2024 — 173,1 грн. Це може бути наслідком структурних змін або перерозподілу ресурсів.

Оцінка управлінських процесів показує оптимізацію адміністративних витрат і зростання продуктивності управлінського персоналу. Водночас необхідно врахувати зниження прибутковості управлінських витрат та можливі фінансові ризики. Подальше вдосконалення механізмів управління сприятиме стабільності підприємства в довгостроковій перспективі.

### 2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Аналіз внутрішнього середовища охоплює ключові фактори функціонування та конкурентоспроможності підприємства: організацію, фінанси, технології, кадри та маркетинг.

Управління має чітку ієрархію та ефективну комунікацію, а стратегічні цілі досягаються через контроль виробничих процесів і стабільне фінансове становище. Сучасні технології та кваліфікований персонал забезпечують якість продукції та конкурентоспроможність (таблиця В.1).

Проте, аналіз виявляє слабкі сторони, зокрема відсутність маркетингового відділу, залежність від зовнішніх структур, сезонність доходів та складні адміністративні процедури, що уповільнюють прийняття рішень (таблиця В.2).

Аналіз показує, що сильні сторони підприємства — налагоджена структура, фінансова стабільність, сучасні технології та компетентний персонал — сприяють розвитку. Водночас маркетингова залежність і сезонні коливання доходів потребують стратегічного вдосконалення. Розширення ринкової стратегії, адаптивне фінансове планування та спрощення адміністративних процедур зміцнять позиції підприємства та забезпечать стабільне зростання.

Аналіз зовнішнього середовища оцінює вплив макро- та мікросередовища на підприємство, сприяючи адаптації стратегії та конкурентоспроможності. Мікросередовище охоплює споживачів, постачальників і конкурентів.

Стабільний попит сприяє розширенню ринків, тоді як вподобання альтернативних підсолоджувачів потребують адаптації виробництва. Постачальники впливають через цінові коливання, але договірна політика

підтримує стабільність. Конкуренція на експортних ринках ускладнюється вимогами ЄС до якості (таблиця В.3).

Макросередовище формує умови функціонування підприємства, впливаючи на його можливості та загрози. У 2025 році макроекономічна нестабільність через війну та інфляцію має помірний негативний вплив, водночас розвиток виробництва та адаптація до ринку сприяють діяльності підприємства [16].

Уряд підтримує аграрний сектор дотаціями та експортними стимулами, а законодавче регулювання забезпечує правову підтримку. Рівень освіти сприяє підготовці кадрів, але складні соціально-економічні умови знижують купівельну спроможність [20].

Автоматизація та аграрні інновації підвищують продуктивність і зменшують витрати. Водночас екологічні обмеження та кліматичні ризики, зокрема дефіцит води та коливання температур, впливають на врожайність (таблиця В.4).

Аналіз зовнішнього середовища також дозволяє ідентифікувати ключові можливості та загрози для підприємства.

Основні можливості включають розширення експорту, модернізація, попит на органічний цукор, державна підтримка. Реалізація вимагає оптимізації логістики, впровадження технологій та сертифікації продукції.

Основні загрози пов'язані із зменшенням внутрішнього попиту, зростанням собівартості, конкуренцією з ЄС, кліматичними ризиками та регуляторними обмеженнями. Для мінімізації необхідно диверсифікувати продукцію, впроваджувати ресурсозберігаючі технології та адаптувати виробництво (таблиця В.5).

Компанія працює в умовах конкурентного тиску та макроекономічних викликів, але експортні можливості, модернізація та ринкова адаптація підтримують її конкурентоспроможність. Для розвитку необхідно оптимізувати витрати, розширити експорт, підвищити якість продукції та впроваджувати інновації.

SWOT-аналіз підприємства допомагає визначити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози.

Серед ключових сильних сторін вирізняються відмінна якість продукції, новітні технології, налагоджене експортування, модернізоване виробництво та стабільні договірні зв'язки. Ці фактори забезпечують конкурентні переваги підприємства та відкривають перспективи збільшення ринку. Проте, висока собівартість, залежність від змін у законодавстві, конкуренція з європейськими виробниками та потреба в оптимізації логістики, належать до слабких сторін, що вимагають оперативних рішень для їх усунення.

Аналіз зовнішнього середовища визначив такі можливості: зростання попиту на органічний цукор, державна підтримка, інвестиції в технології, використання відходів для біоенергетики. Загрози: зниження купівельної спроможності, валютна волатильність, кліматичні ризики, регуляторні обмеження, висока конкуренція.

На основі проведеного аналізу сформовано матрицю SWOT-аналізу діяльності підприємства, яка структуровано відображає (таблиця В.6):

- Стратегії S-O: використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей (наприклад, застосування сучасних технологій для розширення експорту та задоволення зростаючого попиту на органічний цукор);
- Стратегії S-T: застосування конкурентних переваг для протидії зовнішнім загрозам (оптимізація експортної діяльності з урахуванням валютних ризиків та шляхом підвищення брендової впізнаваності);
- Стратегії W-O: мінімізація слабких сторін через використання потенціалу можливостей (впровадження інноваційних рішень для зниження собівартості виробництва та диверсифікації асортименту);
- Стратегії W-T: заходи щодо нейтралізації негативного впливу зовнішніх загроз з урахуванням внутрішніх недоліків (оптимізація управлінських процесів та адаптація виробництва до нових екологічних та регуляторних вимог [21]).

Отже, SWOT-аналіз підтверджує потенціал підприємства за умови стратегічного посилення переваг, використання можливостей, корекції слабких сторін та мінімізації ризиків.

## 2.4 Система управління виробничим потенціалом підприємства

Виробничий потенціал підприємства визначає його здатність ефективно перетворювати ресурси у продукцію. Аналіз охоплює ключові компоненти виробничої системи на основі операційних звітів та додаткових даних.

Виробничо-технічний потенціал підприємства визначається переробною потужністю та станом обладнання. Планова добова потужність — 6000 тонн цукрових буряків, фактичні показники 2024 року підтверджують можливість роботи на цьому рівні.

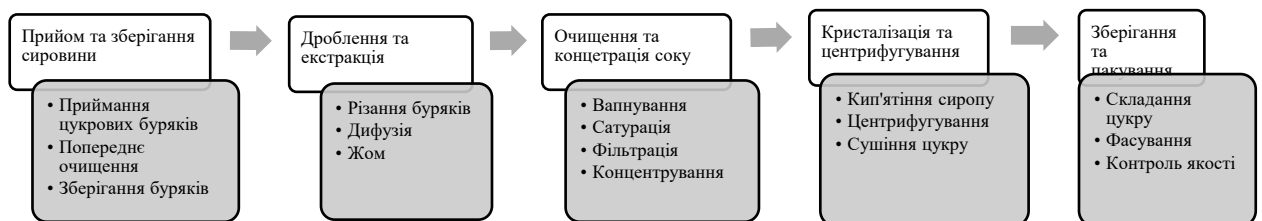


Рисунок 2.8 - Схема технологічного процесу

Проте, ідентифіковано критичні точки технологічного ланцюга, що на рисунку 2.8: продуктивність бурякорізок, що впливає на подрібнення та дифузію; енергоємність дифузійних апаратів; стабільність випарної станції, залежна від теплообміну; ризик перевантаження центрифуг у пікові періоди, що впливає на якість сепарації цукру від меляси.

Стан основного технологічного обладнання оцінюється як задовільний, значна частина агрегатів має вік 3-10 років, що свідчить про їх відносну сучасність. Проведені модернізації та останні інвестиції суттєво підвищили технологічний рівень. Планується оновлення дифузійних апаратів, теплообмінних систем, центрифуг та автоматизація для збільшення потужності до 6200-6500 тонн, оптимізації енерговитрат і покращення якості продукції.

Ресурсний потенціал забезпечується стабільним постачанням енергоносіїв, якісною водою та доступністю матеріалів. Сировинна база може розширюватися до 650 тис. тонн буряків, але її якість залежить від погодних умов (цукристість 15-18%, домішки 3-5%), що впливає на ефективність переробки [22].

Кадровий потенціал визначається високою кваліфікацією та досвідом персоналу. Навчальні програми підтримують професійний рівень, але сезонність виробництва ускладнює залучення кадрів.

Логістична інфраструктура включає систему приймання та зберігання буряків, залізничну гілку, автомобільні шляхи та склад безтарного зберігання. Потенційні ризики — пікові навантаження та стан зовнішньої транспортної мережі [25].

Інноваційний потенціал підприємства зосереджений на впровадженні сучасного обладнання та автоматизації процесів, спрямованій на їх оптимізацію. Запланована модернізація передбачає розширення автоматизації.

Підприємство дотримується екологічних стандартів, але має виклики з утилізацією відходів та очищенням вод. Посилення вимог може потребувати додаткових інвестицій.

ВП «Астарта Цукор Наркевичі» має значний виробничий потенціал, підкріплений сучасною базою, логістикою та кваліфікованим персоналом. Досягнення планових потужностей і модернізація сприяють зростанню. Реалізація потенціалу потребує управління технологічними обмеженнями,

кадровими питаннями, мінімізації зовнішніх ризиків та інвестицій у розвиток. Аналіз фінансових аспектів допомагає обґрунтувати інвестиційні рішення.

Ефективність використання виробничого потенціалу визначає ступінь реалізації можливостей для досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами. Аналіз базується на даних виробничих звітів 2024 року, рівні завантаження потужностей, структурі простоїв та питомих показниках використання ресурсів.

У сезоні 2024 року підприємство працювало на 97–100 % добової потужності, що свідчить про роботу на межі технологічних можливостей. Завод утримував максимальну потужність ( $\approx 6000$  тонн/добу) протягом 75–80 % виробничого часу.

Основні причини простоїв: логістичні затримки постачання сировини ( $\approx 12$ – $15$  годин у пікові дні), технічні несправності обладнання ( $\approx 8$ – $10$  годин), нестабільність енергопостачання ( $\approx 6$  годин) та погодні умови ( $\approx 10$ – $12$  годин). Незважаючи на це, тривалість простоїв залишалася низькою, що забезпечило високий коефіцієнт використання потужностей.

У сезоні 2024 року фактичний вихід цукру склав 14,04 %, що перевищило плановий показник (13,65 %). Коефіцієнт виходу цукру від введеної в завод сахарози — 86,64 %, а від сахарози у буряках, що залишилися на перероблення, — 85,37 %.

Втрати цукру у сезоні 2024 року відповідали нормі (0,63 %). Втрати у жомі — 0,37 % (норма 0,35 %), у фільтраційному осаді — 0,03 % (норма 0,05 %). Втрати у мелясі — 1,53 % (план 1,75 %), що підтверджує ефективність кристалізації та сепарації. Вихід умовної меляси — 3,08 % (план 3,80 %), а вміст сухих речовин у віджатому жомі — 28,206 %, що свідчить про раціональне використання сировини та побічних продуктів.

Витрати енергоресурсів суттєво впливають на собівартість виробництва. У сезоні 2024 року питомі витрати електроенергії склали 185,36 кВт·год/т. Комплексні витрати умовного палива — 3,24 % (план 3,25 %), а на соледобування — 3,47 % (план 3,20 %). Робота підприємства відповідає

плановим показникам енергоефективності, хоча витрати на соледобування дещо перевищені. Ефективність ТЕЦ (ККД 82,4-83,55 %) впливає на загальну енергоефективність [7].

Затрати робочої сили на 100 тонн буряків у сезоні 2024 року склали 2,40 люд/днів, що нижче планового показника (2,58 люд/днів). Це свідчить про високу продуктивність праці персоналу.

Високий коефіцієнт використання потужностей підтверджує ефективність технологічної інфраструктури. Сучасний склад безтарного зберігання (60 000 тонн) підвищує логістичну ефективність готової продукції.

У сезоні 2024 року ВП «Астарта Цукор Наркевичі» демонстрував високий рівень завантаження потужностей та ефективне використання ресурсів. Підприємство працювало на межі технологічних можливостей, перевищивши планові показники виходу цукру та утримавши втрати в межах нормативів. Витрати енергоресурсів і трудових ресурсів відповідали плановим або були нижчими [5].

Ідентифіковані причини простоїв вказують на резерви для подальшого підвищення ефективності, пов'язані з оптимізацією логістики постачання сировини, підвищенням надійності роботи окремих вузлів обладнання та мінімізацією впливу зовнішніх факторів. Для більш глибокого аналізу ефективності та визначення резервів для її підвищення доцільним є порівняння досягнутих показників з середньогалузевими бенчмарками та історичними даними підприємства за попередні виробничі сезони, а також аналіз фінансових показників ефективності (собівартість).

### 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ" ВП "АСТАРТА ЦУКОР НАРКЕВИЧІ"

#### 3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства

Ефективність керування виробничим потенціалом підприємства визначається здатністю оптимального використання наявних ресурсів та підтримання конкурентних переваг в динамічному ринковому оточення. Аналіз діяльності ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі", дозволив виявити ключові недоліки та проблемні моменти поточної управлінської системи, що обмежують ефективність використання ресурсів та гальмують економічне зростання.

Серед основних "вузьких місць" поточної системи управління виробничим потенціалом ідентифіковано високі виробничі витрати, обумовлені значним споживанням енергоносіїв та недостатньою реалізацією ресурсозберігаючої політики. Сезонність виробничих процесів призводить до нерівномірного завантаження виробничих потужностей упродовж року, спричиняючи простой та неефективне використання обладнання. Виявлено також невисокий рівень цифровізації управлінських процесів, що породжує перепони для оперативного контролю, ефективного керування витратами та точного прогнозування виробничих показників. Крім того, недостатня диверсифікація використання побічних продуктів виробництва не дозволяє підприємству отримувати додатковий економічний ефект від їх комерційної реалізації. Проблеми з логістичними процесами впливають на регулярність та ефективність постачання сировини, а також розподілу готової продукції. Нарешті, існує необхідність удосконалення кадрової політики з метою

підвищення професійної кваліфікації персоналу та оптимізації мотиваційної системи працівників.

Для усунення вказаних негараздів та забезпечення сталого розвитку підприємства розроблено п'ять пріоритетних напрямів поліпшення, які є взаємопов'язаними й формують комплексну стратегію розвитку підприємства. Ці пропозиції базуються на результатах теоретичного та аналітичного досліджень, відповідають критеріям оптимальності, цільової ефективності та практичної реалізованості.

Першим ключовим напрямом удосконалення є модернізація та автоматизація ключових технологічних процесів. Цей захід передбачає встановлення енергоефективних випарних установок, центрифуг та дифузійних апаратів нового покоління. Крім того, пропонується автоматизувати процеси фільтрації, теплообміну та дифузії. Наукове обґрунтування такої модернізації базується на концепціях інноваційності та ресурсозбереження, що дозволяє знизити енерговитрати та оптимізувати виробничі процеси завдяки застосуванню передових технологій [23].

Застосування передового обладнання дозволяє мінімізувати питомі виробничі витрати, оптимізувати використання енергоносіїв та сировини, а також підвищити операційну ефективність використання наявних потужностей, безпосередньо вирішуючи проблему високих витрат та нерівномірного завантаження, виявлену в аналітичному розділі. Очікуваними якісними результатами є значне зниження витрат на енергоносії та підвищення продуктивності обладнання, а також оптимізація теплообмінних процесів зі зниженням втрат енергії.

Передумовами для впровадження є проведення комплексного енергоаудиту підприємства, ретельний аналіз ефективності поточних виробничих процесів, а також залучення спеціалізованих технологічних та інжинірингових компаній. Необхідні ресурси включають інвестиції в розмірі 15-20 млн грн для закупівлі високотехнологічного та енергоефективного обладнання нового покоління.

Другим важливим напрямом є впровадження інтегрованих цифрових систем управління (ERP/MES). Цей захід передбачає інтеграцію ERP-системи (Enterprise Resource Planning) з модулем MES (Manufacturing Execution System) для комплексного моніторингу витрат, виробничих показників та оперативного контролю. Це забезпечить автоматизацію планування виробництва, управління витратами, а також використання аналітичних платформ для точного прогнозування виробничих показників [1].

Цифровізація управління ґрунтується на процесному та системному підходах до менеджменту. Це сприяє зниженню витрат завдяки оптимізації розподілу ресурсів, підвищенню точності управлінських рішень та мінімізації впливу "людського фактору", що є прямим вирішенням проблеми низького рівня цифровізації та неефективного управління ресурсами. Очікуваними якісними результатами є скорочення обсягу незавершеного виробництва, оптимізація використання ресурсів та підвищення точності управлінських рішень і прогнозування [17].

Передумовами для впровадження є детальна оцінка поточного рівня цифрової трансформації підприємства, вибір відповідного програмного забезпечення та інтеграційної платформи, розробка регламентів роботи з новими системами та навчання персоналу. Вимоги до формування інформаційних систем включають забезпечення масштабованості, безпеки даних, інтеграції з існуючими обліковими системами та підтримки мобільних рішень для оперативного доступу до інформації. Необхідні ресурси включають інвестиції в IT-інфраструктуру та програмне забезпечення в розмірі 5-8 млн грн, охоплюючи ліцензоване програмне забезпечення, серверні потужності та послуги інтеграторів.

Третій напрям передбачає диверсифікацію використання побічних продуктів виробництва. Цей захід передбачає запуск додаткових виробничих ліній для глибокої переробки побічних продуктів цукрового виробництва – меляси та жому. Метою є виробництво високомаржинальних продуктів, таких як кормові добавки та біогаз.

Наукове обґрунтування базується на концепції циркулярної економіки та принципах максимізації доданої вартості. Рациональне використання побічних продуктів сприяє зменшенню обсягів промислових відходів, зниженню екологічного навантаження та створенню додаткових джерел доходу для підприємства, що є прямим вирішенням проблеми обмеженого використання побічних продуктів та підвищує загальну рентабельність [28].

Очікуваними якісними результатами є збільшення прибутку підприємства за рахунок реалізації нової продукції та зменшення витрат на утилізацію відходів. Передумовами для впровадження є проведення маркетингових досліджень ринкової потреби у продуктах переробки, а також розробка та впровадження інноваційних методів обробки та переробки органічних залишків. Необхідні ресурси оцінюються в 7-10 млн грн для придбання та монтажу спеціалізованих технологій переробки органічних відходів та відповідної інфраструктури.

Четвертим напрямом є оптимізація логістичних процесів підприємства. Даний напрям полягає у впровадженні сучасних цифрових платформ для комплексного моніторингу та управління всіма етапами логістичного ланцюга – від постачання сировини до розподілу готової продукції. Також передбачається інтеграція алгоритмів прогнозування попиту для забезпечення ритмічності та оптимальності поставок.

Наукове обґрунтування цього напрямку засноване на принципах логістичного менеджменту та Supply Chain Management (SCM). Оптимізація логістичних процесів дозволяє мінімізувати втрати від простоїв, неоптимальних маршрутів та надлишкових запасів, забезпечуючи своєчасні та ефективні поставки, що безпосередньо впливає на зниження собівартості та підвищення конкурентоспроможності продукції. Це є прямим вирішенням проблеми недосконалості логістичних процесів [14].

Очікуваними якісними результатами є зменшення витрат на транспортування, оптимізація часу доставки готової продукції до кінцевого споживача та підвищення стабільності поставок сировини. Передумовами для

впровадження є детальний аналіз поточних логістичних витрат та існуючих каналів постачання/збуту, розробка прогнозних моделей руху товарів та вибір відповідного програмного забезпечення. Необхідні ресурси включають інвестиції в розмірі 4-6 млн грн для придбання та впровадження програмного забезпечення логістичного моніторингу та супутньої ІТ-інфраструктури.

П'ятий напрям – це розвиток кадрового потенціалу та впровадження ефективної системи мотивації. Захід передбачає розробку та запровадження програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів, а також впровадження мотиваційних механізмів, орієнтованих на підвищення продуктивності праці та якості виконання завдань.

Наукове обґрунтування базується на теорії управління персоналом, яка підкреслює, що інвестиції в людський капітал забезпечують підвищення професійного рівня працівників, зменшення плинності кадрів та формування високопродуктивного колективу. Інвестиції у навчання та справедлива, прозора система мотивації забезпечують підвищення професійного рівня працівників, їхню залученість, лояльність та бажання вдосконалювати виробничі процеси, що є ключовим фактором ефективного використання всього виробничого потенціалу та вирішенням проблеми кадрової політики [12].

Очікуваними якісними результатами є зростання продуктивності праці, підвищення рівня утримання кваліфікованих кадрів на підприємстві та формування високопродуктивного колективу. Передумовами для впровадження є формування релевантних навчальних програм з урахуванням нових технологій, розробка об'єктивних критеріїв оцінки ефективності роботи персоналу та прозорих мотиваційних програм. Необхідні ресурси оцінюються в 2-4 млн грн на розробку навчальних програм, придбання освітніх платформ та реалізацію мотиваційних програм.

### 3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та узагальнення напрямів удосконалення

Економічна ефективність запропонованих заходів є ключовим критерієм їхньої доцільності та обґрунтованості. Оцінка передбачає кількісне визначення впливу на основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі", що забезпечує комплексне розуміння їхньої цінності для підприємства. Методичні підходи до оцінки ґрунтуються на аналізі приросту прибутку від додаткових доходів, зниження собівартості виробництва, а також вивільнення обігових коштів та оптимізації витрат [15].

Реалізація модернізації технологічного обладнання, спрямована на підвищення енергоефективності та продуктивності, потребуватиме інвестицій у розмірі 15-20 млн грн. Очікується, що цей захід дозволить знизити собівартість виробництва на 5-10%. Виходячи з поточної структури витрат та обсягів виробництва ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі", прогнозована річна економія на енергоресурсах та сировині становитиме близько 7,5 млн. грн..

Впровадження цифрових систем ERP/MES сприятиме оптимізації управлінських процесів та скороченню обсягу незавершеного виробництва на 15-20%, проте вимагатиме інвестицій у розмірі 5-8 млн грн. Це призведе до вивільнення обігових коштів підприємства, що, за попередніми оцінками, складе приблизно 3,2 млн. грн. на рік [1,17].

Диверсифікація використання побічних продуктів, завдяки запуску нових виробничих ліній, потребуватиме інвестицій у розмірі 7-10 млн грн. Цей захід принесе додатковий прибуток на 5-8% від загального доходу підприємства. На основі аналізу поточних показників рентабельності та потенційних обсягів реалізації, це еквівалентно приблизно 4,5 млн. грн.

додаткових річних надходжень від реалізації нових видів продукції та економії на утилізації.

Оптимізація логістичних процесів шляхом використання цифрових платформ та прогнозування попиту вимагатиме інвестицій у розмірі 4-6 млн грн. Цей захід дозволить зменшити витрати на транспортування на 8-12%. Прогнозоване річне зменшення логістичних витрат, виходячи з поточних витрат на логістику, становить близько 2,5 млн. грн..

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі"

№ з/п	Назва заходу	Короткий зміст	Необхідні інвестиції	Прогнозований результат
1	2	3	4	5
1	Модернізація технологічного обладнання	Впровадження енергоефективних агрегатів та автоматизація процесів	15-20 млн. грн.	~7,5 млн. грн. економії
2	Впровадження ERP/MES-систем	Автоматизація планування та контролю витрат	5-8 млн. грн.	~3,2 млн. грн. вивільнених обігових коштів
3	Диверсифікація побічних продуктів	Переробка меляси та жому	7-10 млн. грн.	~4,5 млн. грн. додаткових надходжень
4	Оптимізація логістичних процесів	Використання цифрових платформ управління постачанням	4-6 млн. грн.	~2,5 млн. грн. економії
5	Розвиток кадрового потенціалу	Навчання персоналу; мотиваційні програми	2-4 млн. грн.	Очікуваний непрямий економічний ефект через зростання доходів та зниження витрат на плинність кадрів

Джерело: Розраховано та розроблено автором на основі даних ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі".

Розвиток кадрового потенціалу та запровадження мотиваційних програм потребуватиме інвестицій у розмірі 2-4 млн грн. Цей захід сприятиме збільшенню продуктивності праці на 10-12% та зменшенню плинності кадрів. Цей якісний показник у довгостроковій перспективі трансформується у зростання обсягів виробництва, поліпшення якості продукції та зменшення витрат на підбір і адаптацію нових працівників, що сукупно формує значний непрямий економічний ефект, який потребує додаткових деталізованих розрахунків у техніко-економічному обґрунтуванні.

Узагальнені напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" та їх прогнозований економічний ефект представлено в таблиці 3.1..

Сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів є значним. Загальна річна економія та додаткові надходження від чотирьох з п'яти запропонованих напрямів (без врахування непрямого ефекту від кадрової політики) становлять орієнтовно 17,7 млн. грн.. При сукупних інвестиціях, що оцінюються приблизно в 33-48 млн. грн., це свідчить про високу інвестиційну привабливість даних пропозицій та їх здатність до швидкої окупності, яка вимагає подальшого деталізованого розрахунку строку окупності та чистої теперішньої вартості у техніко-економічному обґрунтуванні.

Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та формують комплексну стратегію розвитку підприємства. Їхня послідовна реалізація дозволить значно покращити фінансові показники, включаючи рентабельність, ліквідність та фінансову стійкість, підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити довгострокову стабільність виробничої діяльності ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" в умовах сучасного ринку.

Таким чином, представлені напрями вдосконалення є доцільними з економічної точки зору та гарантують стабільний розвиток підприємства, забезпечуючи не тільки прямі фінансові вигоди, але й зміцнюючи його ринкові позиції та стійкість до зовнішніх викликів.

## ВИСНОВКИ

Керування виробничим потенціалом підприємства є однією з основних проблем сучасної економічної науки та практики, розв'язання якої визначає конкурентоспроможність та сталий розвиток організації в умовах динамічного ринкового оточення. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування ефективної системи управління виробничими ресурсами, що забезпечить їх оптимальне використання та сприятиме збільшенню продуктивності. Метою дипломної роботи було формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства, яка забезпечить його оптимальне використання, сприятиме підвищенню продуктивності та дозволить реалізувати стратегічні завдання організації.

У першому розділі роботи було вивчено теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. Розкрито економічну суть поняття "виробничий потенціал" як інтегративної характеристики, що об'єднує матеріальні, трудові, фінансові, технологічні та інформаційні ресурси. Визначено його ключові характеристики, такі як комплексність, динамічність, ефективність, пристосованість, інноваційність та ресурсозбереження. Досліджено основні принципи та підходи до управління, що заклали теоретичну базу для аналізу та розробки практичних рекомендацій. Також проаналізовано методичні підходи до оцінювання результативності використання виробничого потенціалу, що дозволило визначити інструментарій для діагностики стану об'єкта дослідження.

У другому розділі проведено аналіз сучасного стану управління виробничим потенціалом на прикладі ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі". Загальна характеристика підприємства підтвердила його статус провідного виробника цукру в Україні, що постійно вдосконалює виробничі процеси. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності за 2022–2024 роки виявив зростання чистого доходу, але також

значне збільшення собівартості виробництва у 2024 році, що стало ключовою проблемою. Оцінка ефективності системи менеджменту показала, що, незважаючи на оптимізацію адміністративних витрат та зростання продуктивності управлінського персоналу, загальна рентабельність знизилася через зростання виробничих витрат. Проведений SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації дозволив ідентифікувати ключові "вузькі місця" поточної системи управління виробничим потенціалом: високі виробничі витрати, сезонна нерівномірність завантаження потужностей, низький рівень цифровізації, недостатня диверсифікація використання побічних продуктів, проблеми з логістикою та необхідність удосконалення кадрової політики. Таким чином, було сформульовано розв'язану проблему – розробка науково-обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення системи управління виробничим потенціалом з метою подолання виявлених суперечностей між реальним і бажаним станами підприємства.

Результати дослідження цілком відповідають поставленій меті кваліфікаційної роботи та виконаним завданням, викладеним у вступі. Зокрема, було вивчено чинники, що впливають на ефективність використання виробничого потенціалу; описано його складові та ресурси; встановлено взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх факторів впливу; виявлено резерви для підвищення ефективності виробничого потенціалу; та розроблено конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління системою виробничих ресурсів.

У третьому розділі було детально обґрунтовано пропозиції стосовно поліпшення досліджуваного напрямку діяльності організації, що спрямовані на забезпечення показників економічного зростання:

1. Модернізація технологічного обладнання та автоматизація виробничих процесів дозволить оптимізувати використання енергоносіїв та сировини.

2. Впровадження цифрових систем управління виробничими процесами (ERP/MES) забезпечить автоматизацію планування та управління витратами.

3. Диверсифікація використання побічних продуктів виробництва шляхом глибокої переробки м'яса та жому.

4. Оптимізація логістичних процесів підприємства через впровадження цифрових платформ управління ланцюгом поставок.

5. Розвиток кадрового потенціалу та впровадження ефективної системи мотивації сприятиме зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Сукупний прогнозований економічний ефект від чотирьох з п'яти запропонованих напрямів становить орієнтовно 17,7 млн. грн. річної економії та додаткових надходжень. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість даних пропозицій та їх здатність до швидкої окупності.

Таким чином, запропоновані заходи є взаємопов'язаними та формують комплексну стратегію розвитку підприємства. Їхня послідовна реалізація дозволить значно покращити фінансові показники, підвищити конкурентоспроможність продукції та забезпечити довгострокову стабільність виробничої діяльності ТОВ "Цукорагропром" ВП "Астарта Цукор Наркевичі" в умовах сучасного ринку. Представлені напрями вдосконалення є доцільними з економічної точки зору та гарантують стабільний розвиток підприємства.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. MES-система – Управління виробництвом. ІНФОКОМ ЛТД.  
URL: <https://ia.ua/uk/resheniya/it-upravlinnya-pidpryyemstvom/mes-sistema-upravlinnya-virobnictvom/> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Антипчук А. Ю. Складові виробничого потенціалу. Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Житомир, 8 листоп. 2018 р. Житомир, 2018. С. 11–13.
3. Бабан Т. О. Застосування категорії "потенціал" у сучасних економічних дослідженнях. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, Вип. 127 «Економічні науки». наук. кер. В. М. Онегіна. 2012. С. 62-68.
4. Бойківська Г. М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. Економіка і суспільство. 2021. №3. С. 25-30.
5. Виробництво цукру. Агропромисловий холдинг "Астарта-Київ".  
URL: <https://astartaholding.com/about/> (дата звернення: 05.05.2025).
6. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2011. № 1 (55). С. 184–185.
7. Економічний прогноз. Міністерство економіки України.  
URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Zviti> (дата звернення: 05.05.2025).
8. Жук Є. О. Виробничий потенціал як фактор розвитку підприємства за умов невизначеності. Хмельницький національний університет. 2014. Т. 3. № 3. С. 207–208.
9. Кондратюк О. І. Економічний потенціал країни, його суть та тенденції розвитку. О. І. Кондратюк. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 3 (105). С. 91–98.

10. Кропивницький В. І. Наркевичі - перлина Поділля. 83-тє вид. Вінниця : ТОВ "Твори", 2020. С. 200.
11. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2015. № 1. С. 80.
12. Лисак В. Ю., Семендяк В. М. Розвиток людського капіталу: суть, проблеми та перспективи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 549–550.
13. Лісенкова І.М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. Економічний вісник НГУ. 2011. № 2. С. 50–53.
14. Луценко І. Управління ланцюгами поставок. Київ : Київ. політехн. ін-т ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 17-20.
15. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Економічний аналіз. 2020. №11. С. 76-78.
16. Основні соціально-економічні показники. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2025).
17. Патрахін В. MES-система: Ефективне управління виробництвом. DIGITAP. URL: <https://digitap.com.ua/mes-systema-paper/> (дата звернення: 25.05.2025).
18. Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. П. Г.Перерва, Н. М. Побережна. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 191–198.
19. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. Національного університету “Львівська політехніка”. 2020. Т. 4, № 1. С. 190–192.
20. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року. Офіційний портал Верховної Ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15#Text> (дата звернення: 12.05.2025).

21. Про охорону навколишнього природного середовища . Офіційний портал Верховної Ради України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2982-15#Text> (дата звернення: 13.05.2025).

22. Системи управління якістю – Вимоги. ISO. URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата звернення: 05.05.2025).

23. Терещук Н. С., Погасій О. Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. Університет державної фіскальної служби України. 2022. С. 181-185.

24. Товариство з обмеженою відповідальністю "Наркевицький цукровий завод". Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/41138561/finances> (дата звернення: 05.05.2025).

25. Хаєцька О. П. Вплив складових організаційно-економічного механізму на ефективність функціонування цукробурякового виробництва. Ефективна економіка. 2014. № 12. С. 2-3.

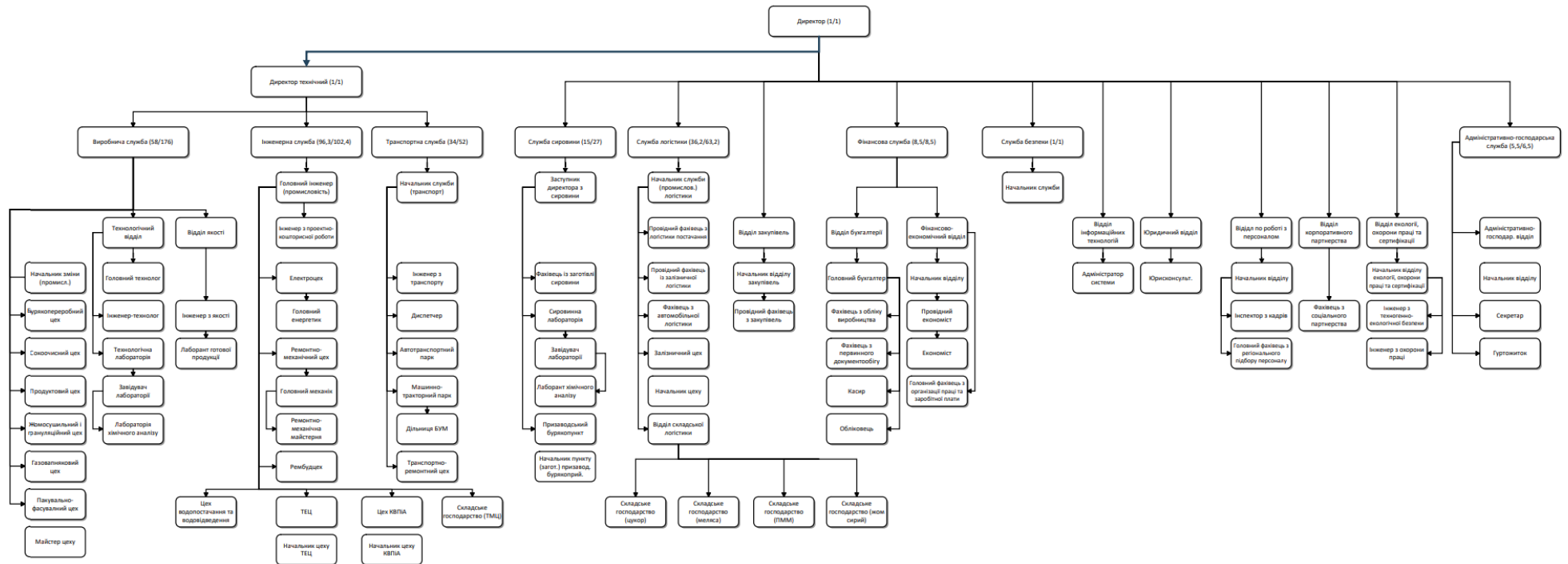
26. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 3–4.

27. Хринюк О., Бойко Т. Виробничий потенціал підприємства: підходи та методи його оцінки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 113–118.

28. Чукіна І. В. Напрями і пріоритетні завдання диверсифікації виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Т. 2, № 35. С. 80–85.

## ДОДАТКИ

### Додаток А – Організаційна структура ТОВ «Цукорагропром» ВП «Астарта Цукор Наркевичі»



## Додаток Б

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності виробничого підприємства за 2022 - 2024 роки [24]

Показник	Од. вим	Рік			Темпи зміни, % до попереднього року		
		2022	2023	2024	7	8	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	886515	877133	1707004	-1,06	94,61
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	721053	677675	1485072	-6,02	119,14
3	Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	23868	37434,5	51102,5	56,84	36,51
4	Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	308649,5	599121,5	970430,5	94,11	61,98
5	Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	232	257	298	10,78	15,95
6	Загальний фонд оплати праці	тис. грн	62602	84926	106521	35,66	25,43
7	Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн/ особу	3821,19	3412,97	5728,20	-10,68	67,84
8	Середньомісячна заробітна плата працівників	грн/ особу	22,49	27,54	29,79	22,46	8,17
9	Фондовіддача	грн/грн	37,14	23,43	33,40	-36,92	42,56

10	Фондомісткість	грн	0,027	0,043	0,030	58,52	-29,85
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції,робіт та послуг	тис. грн	0,813	0,773	0,870	-5,01	12,60
12	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	83621	93908	95884	12,30	2,10
13	Рентабельність (збитковість) діяльності	%	9,43	10,71	5,62	13,50	-47,53

Таблиця Б.2 – Аналіз формування фінансових результатів діяльності

№	Стаття		Дані за роками, тис.грн			Темпи зміни, % до попереднього року	
			2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	(=)	886515	877133	1707004	-1,06	94,61
2	Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	(-)	721053	677675	1485072	-6,02	119,14
3	Валовий прибуток(збиток)	(=)	165462	199458	221932	20,55	11,27
4	Інші операційні доходи	(+)	428	5121	41357	1096,50	707,60
5	Адміністративні витрати	(-)	17882	19414	25170	8,57	29,65
6	Витрати на збут	(-)	16178	36977	65866	128,56	78,13
7	Інші операційні витрати	(-)	17827	8101	28093	-54,56	246,78
8	Фінансові результати від операційної діяльності	(=)	114003	140087	144160	22,88	2,91
9	Інші фінансові доходи	(+)	136	152	478	11,76	214,47
10	Інші доходи	(+)	0	0	0	0	0
11	Фінансові витрати	(-)	11485	25655	27553	123,38	7,40
12	Інші витрати	(-)	0	0	64	0	0
13	Фінансові результати до оподаткування	(=)	102654	114584	117021	11,62	2,13
14	Чистий прибуток (збиток)	(=)	83621	93908	95884	12,30	2,10

Таблиця Б.3 – Аналіз показники рентабельності діяльності підприємства

Показники		Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2022	2023	2024		
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	886515	877133	1707004	-1,06	94,61
2	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	721053	677675	1485072	-6,02	119,14
3	Вартість (баланс) капіталу, тис. грн	291348	619543	1002740	112,65	61,85
4	Фінансові результати до оподаткування	102654	114584	117021	11,62	2,13
5	Рентабельність:					
5.1	- доходу	13,50	9,37	7,18	-30,59	-23,37
5.2	- витрат	10,66	12,23	5,88	14,73	-51,96
5.3	- капіталу	53,10	37,62	27,83	-29,15	-26,02
6	Рентабельність витрат обігу	161,16	145,61	80,49	-9,65	-44,72
7	Рентабельність виробничих фондів	350,35	250,86	187,63	-28,40	-25,20

Таблиця Б.4 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві

1	Назва показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
			2022	2023	2024	7	8
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	886515	877133	1707004	-1,06	94,61
2	Чисельність управлінських працівників	осіб	56	68	77	21,43	13,24
3	Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу	%	24,14	26,46	25,84	9,62	-2,34
4	Чистий прибуток	тис. грн	83621	93908	95884	12,30	2,10
5	Витрати на управління	тис. грн	375	447	554	19,20	23,94
6	Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	0,048	0,058	0,034	21,78	-41,68
7	Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг)	%	2,10	3,32	1,85	58,22	-44,11
8	Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді заробітної плати	%	24,14	26,46	25,84	9,62	-2,34
9	Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління	тис. грн/ особу	15831	12899	22169	-18,52	71,86
10	Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	2364	1962	3081	-17,00	57,02
11	Прибуток на 1 грн. витрат на управління	тис. грн	223	210	173	-5,79	-17,62

## Додаток В

Таблиця В.1 - Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Ступінь досягнення цілей			+
2	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства		+	
4	Стиль управління		+	
5	Рівень прибутку			+
6	Доля ринку			+
7	Система контролю якості продукції			+
8	Широта асортименту			+
9	Гнучкість цінової політики		+	
10	Доцільність договірної політики			+
11	Система організації збуту			+
12	Рівень сервісу		+	
13	Система стимулювання покупців			+
14	Ступінь маркетингової активності	+		
15	Дослідження і розробки			+
16	Стан матеріально-технічної бази			+
17	Кваліфікаційний склад кадрів			+
18	Оцінка руху кадрів	+		
19	Ступінь мотивованості кадрів		+	
20	Фінансові можливості підприємства			+
21	Організаційна культура		+	

\*Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів

Таблиця В.2 - Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	*Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	*Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1	Організація управління	Чітка структура управління, ефективна координація між підрозділами.	3	Висока бюрократичність у прийнятті рішень.	3
2	Маркетинг	Підприємство входить до агрохолдингу, що забезпечує стійке ринкове позиціонування.	1	Відсутність власного маркетингового відділу, залежність від агрохолдингу.	2
3	Дослідження і розробки	Стандартизовані технологічні процеси, що забезпечують якість продукції.	3	Низький рівень власних розробок.	1
4	Технологія	Використання сучасного обладнання та оптимізованих виробничих процесів.	3	Залежність від імпорного обладнання, витрати на його обслуговування.	2
5	Персонал	Висока кваліфікація управлінських кадрів, дієва система преміювання.	2	Сезонність роботи призводить до нестабільності кадрів.	2
6	Фінанси	Стабільне фінансове становище, що проявляється в зростанні чистого доходу.	2	Сезонність доходів, що впливає на фінансову стабільність у різні періоди року.	2

7	Організаційна культура і імідж	Відпрацьовані корпоративні стандарти, позитивний імідж у галузі.	3	Обмежені можливості впливу корпоративної культури через холдингову структуру.	1
---	--------------------------------	--	---	---	---

\*Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця В.3 - Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища

Група факторів	Фактори	*Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	**Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство у балах
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+	3
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	-	2
	4. Купівельна спроможність споживачів	+	3
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-	2
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	2
	3. Доцільність договірної політики	+	3
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	-	3
	3. Число активних конкурентів	-	3

\*Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою: +1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

\*\*Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця В.4 - Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	*Характер впливу фактору на підприємств о (+,-)	**Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	+	2
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	3
	3. Темп інфляції	-	3
	4. Рівень податкових ставок	-	3
	5. Рівень доходів населення України	+	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	-	2
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	3
Демографічні	1. Чисельність населення України	-	2
	2. Статеві-віковий склад населення	+	1
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	2
	2. Нововведення в області технологій	+	3
	3. Нововведення в області менеджменту	+	2
Природні	1. Природні умови	-	2
	2. Стан природних ресурсів України	-	3
	3. Екологічний фактор	-	2
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	2
	2. Соціальні умови життя	-	2

\*Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою: +1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

\*\*Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця В.5 - Перелік можливостей і загроз зовнішнього середовища і безпосереднього оточення

Фактори	*Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1. Можливості (фактори сприятливого впливу)		
Розширення експорту	3	Оптимізація логістики, пошук нових ринків, сертифікація продукції відповідно до міжнародних стандартів.
Модернізація виробництва	3	Впровадження енергоефективних технологій, автоматизація процесів, модернізація обладнання.
Попит на органічний цукор	2	Перехід на органічне виробництво, сертифікація продукції як "екологічно чистої", маркетинг нових товарів.
Державна підтримка	2	Використання програм субсидій, участь у грантах на розвиток виробництва та експортних можливостей.
Розвиток біоенергетики	1	Аналіз можливості виробництва біопалива із виходів, інвестиції у нові технології утилізації та переробки.
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)		
Зменшення внутрішнього попиту	3	Диверсифікація продукції, розширення маркетингових кампаній, орієнтація на експорт.
Зростання собівартості	2	Оптимізація витрат, впровадження ресурсозберігаючих технологій, пошук альтернативних постачальників.
Конкуренція з ЄС	2	Поліпшення якості продукції, адаптація до європейських стандартів, посилення брендування та маркетингу.
Кліматичні ризики	2	Використання стійких сортів буряків, впровадження систем зрошення, адаптація агротехнологій.
Регуляторні обмеження	1	Вивчення нових вимог законодавства, оптимізації виробничих процесів для відповідності екологічним нормам.

\*Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Таблиця В.6 - Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства

SWOT МАТРИЦЯ	СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
	Висока якість продукції та відповідність міжнародним стандартам.	Висока собівартість виробництва через підвищення цін на енергоносії та ресурси.
	Налагоджена система експорту до країн ЄС та інших міжнародних ринків.	Конкурентний тиск з боку європейських виробників.
	Модернізоване виробництво з використанням енергоефективних технологій.	Потреба у подальшій оптимізації логістичних процесів.
	Стабільні договірні відносини з постачальниками сировини.	Залежність від змін у законодавстві та експортних квотах.
	Відома репутація компанії у галузі.	
МОЖЛИВОСТІ (O)	Поле СіМ	Поле СліМ
Зростання світового попиту на органічний цукор.	Використання технологічних переваг для розширення експорту та задоволення попиту на органічний цукор. Впровадження програм ефективності для оптимізації виробництва.	Мінімізація собівартості через впровадження інноваційних технологій та використання державних програм підтримки. Диверсифікація продукції для задоволення змін у споживчих уподобаннях.
Державна підтримка аграрного сектору та можливість отримання субсидій.		
Використання відходів виробництва для розвитку біоенергетики.		
Розширення асортименту продукції для задоволення нових споживчих потреб.		
Інвестиції у технологічне вдосконалення виробничих процесів.		
ЗАГРОЗИ (Т)	Поле СіЗ	Поле СліЗ
Нестабільність внутрішнього ринку та зниження купівельної спроможності населення.	Посилення маркетингових стратегій та конкурентних переваг для протидії тиску з боку міжнародних виробників. Оптимізація експортної діяльності з	Адаптація до нових екологічних вимог шляхом модернізації виробництва. Посилення фінансового планування для пом'якшення наслідків
Коливання валютного курсу, що впливає на експортні контракти.		

Кліматичні ризики та зменшення посівних площ під цукрові буряки.	урахуванням валютних ризиків.	валютних коливань та економічних ризиків.
Регуляторні обмеження щодо екологічних норм виробництва.		
Високий рівень конкуренції серед вітчизняних та міжнародних виробників.		