

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«10» січня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Виробнича діяльність підприємства»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрохолдинг С»)

зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Бізнес-адміністрування», ступеня вищої освіти «магістр»

Виконавець роботи **Чередніков Андрій Валерійович**

Науковий керівник к.е.н., доц. Чайка Інна Петрівна

Рецензент доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу
ПУЕТ Карпенко Юрій Вікторович

(підпис, дата)

Полтава 2024

Затверджую

Зав. кафедрою _____

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«5 » вересня 2023 р.

Погоджено

Науковий керівник _____

к.е.н. Чайка І.П

«4» вересня 2023 р.

План кваліфікаційної роботи студента ступеня вищої освіти **магістр,
спеціальності **073 «Менеджмент»**, освітньої програми **«Бізнес-
адміністрування»****

Череднікова Андрія Валерійовича

на тему «Виробнична діяльність підприємства»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрохолдинг-С»)

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Теоретичні основи виробничої діяльності підприємства

1.2. Особливості планування виробничої діяльності підприємства

1.3. Методика планування виробничих процесів на сучасному підприємстві

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ-С»

2.1. Характеристика ТОВ «Агрохолдинг-С» як соціально-економічної системи та його бізнес середовища

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»

2.3. Діагностика виробничих процесів ТОВ «Агрохолдинг-С»

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ-С»**

3.1. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».

3.2. Удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»

3.3. Формування культури інноваційності з метою оптимізації виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»

ВИСНОВКИ

Список використаних джерел

Додатки

Студент _____

«4 » вересня 2023 р.

ЗМІСТ

№ з/п	Стор.
	4
ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Теоретичні основи виробничої діяльності підприємства	6
1.2 Особливості планування виробничої діяльності підприємства	18
1.3 Методика планування виробничих процесів на сучасному підприємстві	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ-С»	37
2.1 Характеристика ТОВ «Агрохолдинг-С» як соціально-економічної системи та його бізнес середовища	37
2.2 Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»	46
2.3 Діагностика виробничних процесів ТОВ «Агрохолдинг-С»	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ-С»	65
3.1 Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».	65
3.2 Удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»	73
3.3 Формування культури інноваційності з метою оптимізації виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»	83
Висновки	91
Список використаних джерел	97
Додатки	

ВСТУП

Основна умова стабілізації економіки України – ефективне функціонування промислових підприємств, яке неможливе без якісного управління виробничою діяльністю. Мінлива економічна та політична ситуація в державі, загрози ведення бізнесу у військовий час, нестача власних оборотних коштів, диспропорція в структурі виробничих потужностей спонукають керівників вітчизняних промислових підприємств до пошуку нових ефективних концептуальних підходів до управління виробничим потенціалом, які б дали змогу розвивати виробництво, випускати нові види продукції, удосконалювати технологічні процеси. Для більш повного розуміння процесів управління виробничою діяльністю потрібно визначити основні теоретичні та науково-методичні підходи до управління, розглянути принципи й функції управління, проаналізувати виробничі можливості підприємства та вплив на них різноманітних ринкових чинників.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо управління виробничою діяльністю підприємства.

Досягнення поставленої мети здійснюється в роботі послідовним вирішенням таких завдань:

дослідити теоретичні основи виробничої діяльності підприємства;

проаналізувати особливості планування виробничої діяльності підприємства;

обґрунтувати методику планування виробничих процесів на сучасному підприємстві;

надати характеристику ТОВ «Агрохолдинг-С» як соціально-економічній системі та його бізнес-середовищу;

провести аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»;

здійснити діагностику виробничих процесів ТОВ «Агрохолдинг-С»;

запропонувати напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»;

розробити напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»;

надати пропозиції щодо формування культури інноваційності з метою оптимізації виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».

Об'єктом дослідження є процес управління виробничою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління виробничою діяльністю підприємства.

Для вирішення поставлених в роботі завдань була використана система методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій), комплексний аналіз (при аналізі виробничо-господарської діяльності та логістичної підприємства), аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (при діагностиці виробничо-комерційної діяльності підприємства).

Інформаційну базу дослідження склали документи і матеріали органів державної влади і управління, матеріали періодичних видань, інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці напрямів удосконалення системи управління виробничою діяльністю підприємства ТОВ «Агрохолдинг-С».

Кваліфікаційна робота викладена на 96 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Вона містить 15 таблиць, 5 рисунків, список використаних джерел містить 43 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи виробничої діяльності підприємства.

Виробництво являє собою процес впливу людини на речовину природи з метою створення матеріальних благ, необхідних для існування і розвитку суспільства. Основні елементи процесу праці: праця як свідомо цілеспрямована людська діяльність; предмети праці, тобто все те, на що спрямована цілеспрямована діяльність людини; засоби праці, насамперед їхня активна частина - знаряддя праці (машини, механізми, інструменти тощо), за допомогою яких людина перетворює предмети праці, пристосовує їх для задоволення своїх потреб. Теоретичні основи виробничої діяльності підприємства включають в себе широкий спектр теорій, підходів та концепцій, які допомагають розуміти та аналізувати процеси виробництва та управління підприємством.

Ключові теоретичні основи виробничої діяльності:

1. Теорія виробництва: Ця теорія вивчає процес створення та виготовлення товарів і послуг. Вона включає в себе аналіз факторів виробництва, оптимізацію виробничих процесів і вибір технологій.

2. Управління виробництвом: Ця галузь досліджує методи та стратегії управління виробництвом на підприємстві. Вона включає в себе планування виробництва, управління запасами, контроль якості, планування виробничих потоків тощо.

3. Управління операціями: Ця концепція зосереджена на процесах та операціях, які створюють цінність для підприємства. Вона включає в себе оптимізацію операційних процесів, контроль якості та постійне покращення продуктивності.

4. **Управлінський облік і аналіз:** Ця галузь вивчає системи обліку та аналізу виробничої діяльності на підприємстві. Вона допомагає визначати витрати, прибутковість і ефективність виробничих процесів.

5. **Теорія систем:** Вона розглядає підприємство як систему, в якій всі елементи взаємодіють та впливають один на одного. Це дає можливість аналізувати виробничі процеси з точки зору їх взаємозв'язку.

6. **Управління ланцюгом постачання:** Вивчення організації постачання сировини та матеріалів, що впливає на виробничий процес та якість продукції.

7. **Теорія якості:** Включає в себе підходи до забезпечення якості продукції та управління процесами покращення якості.

8. **Інноваційний менеджмент:** Розглядає стратегії та методи впровадження інновацій у виробництво для покращення продукції та конкурентоспроможності.

9. **Ефективність виробничого менеджменту:** Визначення показників та методів вимірювання ефективності виробництва та управління підприємством.

Ці теоретичні основи виробничої діяльності допомагають підприємствам аналізувати, планувати та оптимізувати їх виробничі процеси для досягнення кращих результатів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Важливо враховувати, що кожна конкретна ситуація вимагає унікального підходу, і теоретичні знання слід використовувати в контексті конкретних завдань та цілей підприємства.

Теорія виробництва - це галузь економічної теорії, яка вивчає процеси виробництва товарів та послуг. Вона досліджує, як підприємства та організації перетворюють вхідні ресурси (сировину, працю, капітал) на вихідну продукцію з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Теорія виробництва включає в себе різноманітні концепції та моделі, що допомагають аналізувати та оптимізувати виробничі процеси. Вона є важливою для підприємств і організацій, оскільки вона допомагає

раціоналізувати виробничі процеси, знижувати витрати, покращувати продуктивність і досягати більшої ефективності. Вона також має важливе значення для прийняття управлінських рішень та стратегічного планування підприємства.

Управління виробництвом - це комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне планування, організацію, керування та контроль виробничих процесів на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей та оптимізації результатів. Ця галузь управління включає в себе різні аспекти та завдання, які допомагають забезпечити ефективну виробничу діяльність.

Основні елементи та поняття управління виробництвом включають:

1. Планування виробництва - розробка планів та розкладів виробництва на підприємстві з урахуванням потреб ринку, наявних ресурсів та внутрішніх обмежень.

2. Оптимізація виробництва - пошук та застосування оптимальних методів та технологій для досягнення максимальної продуктивності та мінімізації витрат.

3. Управління запасами - раціональне управління рівнями запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції з метою забезпечення безперебійного виробництва та оптимізації витрат.

4. Контроль якості - встановлення стандартів якості та систем контролю, які забезпечують виробництво високоякісної продукції.

5. Планування та розподіл робочої сили - ефективне управління робочою силою, включаючи планування робочих графіків, рекрутування, навчання та мотивацію працівників.

6. Управління виробничими потоками - оптимізація послідовності виробничих операцій та потоку матеріалів через підприємство.

7. Управління проектами - у виробництві можуть бути важливі проекти, такі як впровадження нових технологій або розширення виробничих потужностей.

8. Управління обладнанням і технічними ресурсами - ефективне обслуговування та технічна підтримка виробничого обладнання.

9. Ефективність та продуктивність - моніторинг та вимірювання ефективності виробничих процесів та досягнення цілей.

10. Стратегічне планування виробництва - розробка довгострокових стратегій виробництва, які відповідають цілям та вимогам підприємства.

Управління виробництвом є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства чи організації. Воно сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості продукції та забезпеченню конкурентоспроможності на ринку.

Фредерік Тейлор у 1911 року у своїй роботі "The Principles of Scientific Management" («Принципи наукового управління») сформулював наступні принципи управління [34]:

впровадження раціональних методів роботи (структурування та вимірювання праці);

професійний підбір і навчання кадрів (вивчення фізичних та психологічних особливостей працівників перед прийомом на роботу);

система диференційованої заробітної плати (грошове стимулювання і застосування принципу індивідуального внеску);

функціональне адміністрування (розподіл управлінської роботи серед вузько-спеціалізованих інструкторів).

Управління операціями – це галузь управління, яка фокусується на дизайні, керуванні та оптимізації операційних процесів в організаціях з метою досягнення ефективності та досягнення стратегічних цілей. Ця галузь охоплює широкий спектр аспектів, включаючи виробництво, послуги, ланцюг постачання та управління якістю. Основна мета управління операціями – забезпечити, щоб операційні процеси були якнайбільш ефективними, продуктивними та відповідали потребам клієнтів та стратегічним цілям організації.

Основні аспекти управління операціями включають:

1. Проектування виробничих процесів: Розробка та оптимізація процесів виробництва, включаючи вибір технологій, розміщення обладнання та оптимізацію потоків матеріалів.

2. Планування та розкладання виробництва: Розробка робочих графіків, виробничих розкладів та координація виробничих процесів.

3. Управління запасами: Раціональне управління запасами сировини, напівфабрикатів та готової продукції з метою зниження витрат та забезпечення безперебійного виробництва.

4. Управління якістю: Розробка та впровадження систем контролю та забезпечення якості продукції.

5. Управління ланцюгом постачання: Оптимізація всього ланцюгу постачання, включаючи постачальників, транспортування та зберігання.

6. Управління проектами: Управління проектами в галузі операцій для впровадження нових технологій, процесів та систем.

7. Керування ресурсами та обладнанням: Ефективне обслуговування та технічна підтримка виробничого обладнання та інших ресурсів.

8. Ефективність та продуктивність: Моніторинг та вимірювання продуктивності та ефективності виробничих процесів.

9. Інновації та підвищення продуктивності: Запровадження нових технологій та методів для покращення продуктивності та конкурентоспроможності.

Управління операціями важливе для всіх видів організацій, які здійснюють операційну діяльність. Воно допомагає забезпечити високу якість продукції, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Успішне управління операціями вимагає розуміння бізнес-процесів, впровадження ефективних стратегій та стеження за розвитком технологій та тенденцій у виробництві.

Управлінський облік і аналіз – важлива галузь управління, яка спрямована на збирання, аналіз і використання фінансової та нематеріальної інформації для прийняття управлінських рішень та керування організацією.

Ця галузь включає в себе різні аспекти обліку та аналізу, які допомагають організації визначати її фінансовий стан, ефективність використання ресурсів та розвивати стратегії для досягнення своїх цілей. Основні аспекти управлінського обліку і аналізу включають:

1. Фінансовий облік: Це включає в себе реєстрацію та аналіз фінансових транзакцій, складання фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибуток і збитки, та кеш-потоків звіт.

2. Управлінський облік: Розробка та ведення внутрішньої фінансової інформації для прийняття управлінських рішень. Це може включати в себе планування бюджету, розрахунок витрат, оцінку проектів і визначення внутрішніх продуктивних метрик.

3. Контроль витрат: Визначення та моніторинг витрат організації з метою ефективного управління ресурсами.

4. Управлінський аналіз: Використання фінансової інформації для оцінки продуктивності та рішень в організації. Це включає в себе порівняльний аналіз, аналіз рентабельності, аналіз прибутковості та інші методи.

5. Прогнозування і стратегічне планування: Використання обліку та аналізу для розробки стратегій та прогнозів майбутнього.

6. Аналіз ризиків: Оцінка фінансових та операційних ризиків та розробка стратегій для їх управління.

7. Управління ліквідністю та робочим капіталом: Моніторинг грошових потоків та забезпечення належного рівня ліквідності для фінансової стійкості.

8. Інформаційні системи та технології: Використання сучасних інформаційних систем для збирання, аналізу та візуалізації фінансової інформації.

Управлінський облік і аналіз грають важливу роль у прийнятті стратегічних та оперативних рішень організацією. Вони надають керівництву

інформацію для ефективного управління ресурсами, зниження ризиків та досягнення фінансових цілей.

Теорія систем - це інтердисциплінарна галузь науки та управління, яка досліджує системи та їх взаємодію з навколишнім середовищем. Вона розглядає об'єкти як складні системи, що складаються з взаємопов'язаних компонентів і процесів. Теорія систем використовується для аналізу та моделювання різноманітних явищ і явищ в різних галузях, включаючи природні науки, соціальні науки, технології та управління. Основні принципи теорії систем включають:

1. Системний підхід: Теорія систем використовує системний підхід, розглядаючи об'єкти як системи, що мають компоненти, взаємодіють між собою та функціонують в певному контексті.

2. Емерджентність: Теорія систем розглядає емерджентні властивості систем, які виникають в результаті взаємодії компонентів і не можуть бути передбачені на рівні окремих компонентів.

3. Зв'язок і взаємодія: Важливий аспект - вивчення зв'язків та взаємодії між компонентами системи та їх вплив на її поведінку.

4. Фідбек: Фідбек - це процес, коли вплив системи на свій власний стан повертається назад до системи через певні механізми. Фідбек може бути позитивним (підсилюючим) або негативним (стабілізуючим).

5. Ієрархічна структура: Багато систем мають ієрархічну структуру з рівнями компонентів та підсистемами.

6. Граничні умови: Визначення границь системи і визначення її взаємодії з навколишнім середовищем.

7. Моделювання систем: Теорія систем використовує моделювання для аналізу і прогнозу поведінки систем. Моделі можуть бути математичними, комп'ютерними або концептуальними.

Управління ланцюгом постачання – це стратегічний та оперативний підхід до координації всіх етапів процесу від закупівлі сировини до постачання готової продукції або послуги кінцевому споживачу. УЛП

включає в себе планування, управління та контроль різних етапів ланцюга постачання з метою забезпечення максимальної ефективності, якості та зниження витрат. Ця галузь управління важлива для багатьох галузей і галузей, включаючи виробництво, роздрібну торгівлю, логістику, транспорт та багато інших. Основні аспекти управління ланцюгом постачання включають:

1. Постачальники: Вибір та оцінка постачальників, укладання угод та контрактів, управління відносинами з постачальниками.

2. Управління запасами: Раціональне управління рівнями запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції для зниження витрат та забезпечення безперебійного виробництва.

3. Виробництво та виробничий процес: Організація виробничих процесів, планування виробництва, контроль якості та оптимізація продуктивності.

4. Логістика та транспортування: Управління логістичними операціями, включаючи вибір та керування транспортними засобами та складами.

5. Інформаційні системи та технології: Використання сучасних інформаційних систем для відстеження та управління ланцюгом постачання.

6. Стратегічне планування та прогнозування: Розробка стратегічних планів для ланцюга постачання та прогнозування майбутніх потреб.

7. Керування якістю та безпекою: Забезпечення відповідності продукції стандартам якості та стандартам безпеки.

8. Управління ризиками та кризовими ситуаціями: Ідентифікація та управління ризиками, які можуть вплинути на ланцюг постачання, та розробка планів для управління кризовими ситуаціями.

Управління ланцюгом постачання спрямоване на оптимізацію всіх процесів, що стосуються постачання, виробництва та розподілу продукції. Воно сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, поліпшенню якості та забезпеченню задоволення потреб клієнтів.

Теорія якості - це система концепцій, методів та підходів, спрямованих на вдосконалення якості продукції, послуг та процесів в організаціях. Теорія якості виникла і розвивалася як відповідь на прагнення підвищити якість та конкурентоспроможність продукції та послуг. Вона є ключовим компонентом управління якістю та включає в себе різноманітні концепції, інструменти та стандарти. Основні аспекти теорії якості включають:

1. Управління якістю: Це система керування, яка встановлює стандарти якості та процедури для їх досягнення. Управління якістю включає в себе планування, контроль та поліпшення якості продукції та процесів.

2. Постійне поліпшення: Концепція, яка покликана стимулювати організації до неперервного пошуку можливостей для поліпшення продукції та процесів.

3. Системний підхід до якості: Розглядає якість як систему, в якій всі елементи пов'язані між собою і взаємозалежні. Для досягнення високої якості потрібно розглядати систему як цілісний об'єкт.

4. Залучення персоналу: Засновано на ідеї, що кожен співробітник має важливу роль у забезпеченні якості та повинен бути задіяний у процесі поліпшення якості.

5. Стандарти якості: Встановлення стандартів та критеріїв для оцінки якості продукції та послуг. Стандарти якості можуть бути міжнародними, національними або внутрішніми для організації.

6. Вимірювання та контроль якості: Використовування інструментів та методів для вимірювання якості та контролю процесів.

7. Задоволення клієнтів: Орієнтація на потреби та очікування клієнтів і забезпечення високої задоволеності клієнтів.

8. Сертифікація та аудит якості: Процедури, які підтверджують відповідність продукції або послуги стандартам якості через сертифікацію та аудит.

Теорія якості є важливою для більшості галузей та галузей, оскільки вона сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, покращенню репутації організації та забезпеченню вищого рівня задоволеності клієнтів. Вона також важлива для досягнення відповідності до стандартів та регуляторних вимог.

Іноваційний менеджмент – це стратегічний та оперативний підхід до керування інноваціями в організаціях з метою створення нових продуктів, послуг, процесів та підходів, які призводять до покращення ефективності та конкурентоспроможності. Іноваційний менеджмент включає в себе розробку та впровадження інноваційних стратегій, процесів та культури в організації. Основні аспекти інноваційного менеджменту включають:

1. Стратегія інновацій: Розробка стратегій для розвитку та впровадження інновацій в організації. Це включає в себе визначення цілей, обрання пріоритетів та розробку планів.

2. Процес інновацій: Створення ефективних процесів для генерації, розробки та впровадження інновацій. Це може включати в себе створення інноваційних команд, методи роботи з ідеями, процес випробування та впровадження нових ідей.

3. Культура інновацій: Розробка культури, яка сприяє стимулюванню та підтримці інновацій в організації. Це включає в себе створення відкритого середовища, підтримку ризику та заохочення творчого мислення.

4. Управління інноваціями: Ефективне управління проектами та ресурсами для розвитку та впровадження інновацій.

5. Співпраця та партнерства: Встановлення партнерства та співпраці з іншими організаціями, стартапами, університетами та іншими стейкхолдерами для сприяння інноваціям.

6. Вимірювання та оцінка інновацій: Розробка показників та метрик для вимірювання ефективності інновацій та їх внеску в організацію.

7. Технологічний та дослідницький розвиток: Інвестиції в дослідження та розвиток нових технологій та методів для підтримки інновацій.

8. Захист інтелектуальної власності: Захист інтелектуальної власності та патентування нових ідей та винаходів.

Інноваційний менеджмент є важливим для підвищення конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку організацій. Він допомагає створювати цінні інновації, які можуть бути в основі конкурентних переваг та забезпечувати стійкість в змінному бізнес-середовищі.

Ефективність виробничого менеджменту - це здатність організації до досягнення максимального рівня продуктивності та ефективності виробничих процесів. Ефективний виробничий менеджмент допомагає оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати задоволення потреб клієнтів. Досягнення високої ефективності виробничого менеджменту є ключовим завданням для будь-якої виробничої організації. Основні аспекти, які впливають на ефективність виробничого менеджменту, включають:

1. Планування виробництва: Розробка ретельних планів виробництва, включаючи графіки, завдання та розподіл ресурсів.

2. Керування запасами: Ефективне управління рівнем запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції для забезпечення неперервності виробництва та зниження витрат.

3. Управління якістю: Розробка та впровадження систем контролю якості для забезпечення високої якості продукції та виявлення та усунення дефектів.

4. Оптимізація виробничих процесів: Виявлення та усунення надмірних операцій, зменшення часу циклу виробництва та підвищення продуктивності.

5. Ефективне використання ресурсів: Зменшення втрат ресурсів, оптимізація використання робочої сили та матеріалів.

6. Логістика та управління ланцюгом постачання: Ефективне планування та виконання логістичних операцій для забезпечення своєчасної поставки сировини та вивезення готової продукції.

7. Управління технологічним розвитком: Впровадження нових технологій та методів для поліпшення виробничих процесів.

8. Управління ризиками та безпекою: Ідентифікація та управління ризиками, які можуть впливати на виробничий процес та безпеку робочого персоналу.

9. Управління персоналом: Розробка системи мотивації, навчання та розвитку персоналу для забезпечення високої продуктивності та задоволення робітників.

10. Вимірювання та аналіз результатів: Використання показників та метрик для вимірювання результатів та постійного аналізу для виявлення можливостей поліпшення.

Ефективний виробничий менеджмент сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та якості продукції та допомагає організації бути більш конкурентоспроможною на ринку.

Таким чином, управління виробничою діяльністю підприємства є актуальним й обов'язковим елементом стратегічного управління щодо забезпечення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства, є резервом збільшення обсягів виробництва продукції, підтримки його конкурентоспроможності та безупинного розвитку.

1.2. Особливості планування виробничої діяльності підприємства.

Планування виробничою діяльністю підприємства є важливим етапом управління, спрямованим на оптимізацію виробничих процесів та досягнення стратегічних цілей компанії. Про особливості планування виробничої діяльності згадують багато авторів, які пишуть про управління, виробництво, економіку та інші суміжні галузі. Деякі з них вказують на такі аспекти:

Управлінські та економічні теорії. Широкий спектр управлінських та економічних теорій розглядає питання планування виробничою діяльністю. Роботи таких авторів, як Пітер Друкер, Фредерік Тейлор, Теодор Левітт та інші, часто включають в себе аналіз і рекомендації з планування виробництва.

Література з управління виробництвом, така як "Виробничий менеджмент" від Чейза Р.Б., Джейкобза Ф.Р. та Аквілано Н.Дж., надає інсайти з планування виробничої діяльності. Наукові дослідження та практичні статті у журналах, таких як "International Journal of Production Research", "Journal of Operations Management", часто розглядають аспекти планування виробничою діяльністю. Автори учбових посібників та курсів з виробничого менеджменту, такі як "Introduction to Operations and Supply Chain Management" від Боуерса та ін., зокрема, зупиняються на аспектах планування. Велика кількість знань про планування виробничою діяльністю надходить від промислових експертів та консультантів, які діляться своєю експертизою через публікації, вебінари та конференції.

У "Виробничому менеджменті" від Чейза Р.Б., Джейкобза Ф.Р. та Аквілано Н.Дж. [38], ретельно розглядаються поради стосовно таких аспектів:

1. Стратегічне планування: маємо опис стратегічних підходів до управління виробництвом та того, як це планування пов'язане з виробничою стратегією підприємства.

2. Операційне планування та управління запасами: надані рекомендації щодо оптимізації запасів, планування виробничих потреб та управління постачанням.

3. Горизонтальне та вертикальне планування: обговорено, як планування виробничої діяльності взаємодіє з іншими аспектами управління, такими як маркетинг, фінанси та персонал.

4. Контроль якості та покращення процесів: зазначені ролі планування в підтримці і забезпеченні якості продукції та методи покращення виробничих процесів.

5. Використання інформаційних технологій: розглянуті інструменти та системи, що використовуються для планування виробничої діяльності, таких як ERP-системи та інші інформаційні технології.

Насамперед планування на будь-якому підприємстві має базуватись на принципах створення з сукупності методів і прийомів системи показників або послідовності дій ще до початку використання цих показників чи дій. Як результат виконання планових розрахунків, буде розробка плану як такого. План - система показників або послідовність дій характерної життєдіяльності підприємства на певний період, яка забезпечує виконання цілей діяльності підприємства. Процес планування здійснюється у часі та просторі, тому плани обмежені часом та колом виконавців.

Плановий період – це період на якій складається план. Він залежить від виду планів та цілей планування. Планові періоди можуть бути середньострокові (1–2 роки), довгострокові (2–10 років) та короткострокові (від 1 години до півроку).

Метою дослідження планування виробничої діяльності підприємства є створення максимально наближених до умов планів в мінімальні терміни і з мінімальними допустимими втратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Планування має свої закони:

1. Всі кількісні показники планів округляються в більшу сторону, а якісні по законам математики.

2. Кількісні показники плануються до одного знаку після коми, а у вартісному виразі до двох знаків після коми. Якісні показники у відсотка з точністю до одного знаку після коми, а у питомому значенні до трьох знаків.

Крім того, є принципи планування: достовірність, раціональність, науковість, компактність, наочність, гнучкість [40].

Для сучасного підприємства й умов бізнесу вкрай важливе стратегічне планування. Воно може бути визначене різними чинниками і відіграє критичну роль у досягненні успіху та стійкості. Ось деякі ключові аспекти, що пояснюють цю потребу [40]:

Визначення мети та місії: стратегічне планування допомагає визначити мету та місію підприємства – це формулювання найважливіших цілей і завдань, які стають фундаментом для розвитку стратегій.

Адаптація до змін у зовнішньому середовищі: підприємства функціонують в умовах постійної зміни. Стратегічне планування дозволяє адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх змін, ураховуючи нові тенденції, конкурентні фактори та інші впливи.

Оптимізація ресурсів: ефективне стратегічне планування допомагає оптимізувати використання ресурсів, включаючи фінанси, людські ресурси, технології та інші активи.

Створення конкурентної переваги: планування дозволяє розробляти стратегії, що створюють конкурентні переваги – може включати нові продукти, удосконалення процесів чи розширення ринків.

Довгострокова успішність: Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу – допомагає підприємствам не тільки вирішувати поточні завдання, але і створювати стратегії для тривалого успіху.

Послідовність та спрямованість робочих зусиль: стратегічне планування дозволяє спрямувати всі робочі зусилля підприємства на досягнення спільної мети.

Залучення співробітників до виконання цілей: колективне розуміння стратегії та цілей допомагає залучити співробітників до виконання завдань та створення сприятливого робочого середовища.

Оцінка ризиків та можливостей: стратегічне планування дозволяє підприємствам ідентифікувати ризики та можливості, що допомагає розробляти стратегії для їх ефективного управління.

При плануванні необхідно враховувати відмінності планування виробничої діяльності від інших видів планування. А саме, враховувати виробничі процеси та операції. Планування виробничої діяльності включає розробку стратегій для виготовлення продукції чи надання послуг і тому важливо розрахувати ресурси, встановити технічні параметри та визначити послідовність дій. Також необхідно оптимізувати використання ресурсів, тому що виробниче планування пов'язано з оптимізуванням використання ресурсів (сировини, праці, обладнання, технологій та ін.). Важливо раціонально розподіляти та використовувати ці ресурси для досягнення оптимальної продуктивності.

Не останню роль у питанні планування відіграють строки та цикли виробництва, адже воно пов'язане з визначенням та дотриманням строків виробництва. Тому важливо врахувати часові параметри для різних етапів виробництва та координувати їх для підтримки неперервного виробництва.

Вкрай важливим параметром для планування є якість готової продукції. Виробниче планування включає в себе визначення стандартів якості та забезпечення їх дотримання на кожному етапі виробництва. Контроль та керування якістю є невідмінною частиною виробничого планування.

Для досягнення успіху у плануванні необхідно брати до уваги ще й запаси та розподіл робочої сили. Ефективне керування запасами сировини та готової продукції потрібне для оптимізації процесів задля уникнення зайвих витрат чи нестач.

Розподіл робочої сили на виробничому підприємстві – це планування робочого часу, визначення потреби у працівниках, організація робочих графіків то що. Його потрібно розраховувати в інтеграції з іншими підсистемами підприємства, як то: фінанси, логістика, маркетинг. Повинна бути максимальна взаємодія між цими підрозділами.

Якщо при плануванні виробничої діяльності підприємства враховувати всі ці аспекти планування – успіх гарантовано. Але одного планування замало, треба ще враховувати оцінювання планування, тобто оцінювати ефективність вибраної стратегії та процесів, а при відхиленні коригувати планування виробничої діяльності.

Науковці пропонують проводити таку оцінку наступним чином [40]:

показники виконання плану оцінюються шляхом урахування відхилення планових показників від фактичних: вартості виробництва, обсягів виробництва, часу виробництва тощо;

показники ефективності використання ресурсів для виробництва розраховують шляхом оцінки праці, обладнання, сировини;

стабільність виробництва оцінюють через коефіцієнт неперервності (стабільності виробничих процесів) – високий коефіцієнт свідчить про ефективність планування;

Крім того, необхідно створити та виконувати виробничу програму з урахуванням кількості ресурсів підприємства та метою отримання оптимальних результатів, тобто таку, що відповідає структурі ресурсів підприємства та забезпечить найкращі результати його діяльності за необхідними критеріями. Виробничу програму оптимізують за наступними цілями: спланувати раціональний асортимент продукції, що випускається; визначити оптимальний обсяг виробництва продукції та економічний кордон нарощування виробництва. Основою формування довгострокового плану виробництва продукції можуть бути генеральна мета, базова стратегія, а також обрана на їх основі перспективна концепція маркетингу.

По суті, прийнята на стратегічному рівні базова маркетингова стратегія може бути виробничою або товарною. Зміст виробничої маркетингової стратегії полягає у розвитку підприємства за рахунок нарощування збуту продукції і може бути реалізована за рахунок підвищення виробничого потенціалу підприємства.

При створенні виробничої програми необхідно брати до уваги такі аспекти [15]:

перспективу планування виробництва продукції;

прогнозування попиту на продукцію підприємства, що базується на аналізі змін ринкової кон'юнктури;

існуючі державні замовлення на продукт;

дослідження поточного попиту на продукцію;

укладання договорів для закупівлі продукції для виробництва;

дії для координування та підтримування виробництва;

дії для нарощування виробничих потужностей;

облік нереалізованої продукції за минулий період;

Спираючись на планування і контроль та усвідомлюючи їхню важливість, менеджмент підприємства з питань планування має керуватись наступними фазами при підготовці планів виробничої діяльності [15]:

Перша фаза – фінансове планування. Воно обмежується процедурою складання річного бюджету і базується на оцінках і інтуїції вищого керівництва. Недоліком є залежність від думки керівника.

Друга фаза – прогноз фінансового довгострокового планування. Фінансові результати прогнозуються звичайно на 3 – 5 років наперед, найчастіше ґрунтуючись на результатах минулої економічної діяльності. Недолік такого підходу полягає в тому, що майбутнє важко передбачити, використовуючи тільки фінансові показники. У наш час рішення за такою схемою приймають підприємства з нескладною організаційною структурою.

Третя фаза – концентрація уваги на факторах зовнішнього макросередовища: новітніх технологічних розробках, демографічних,

соціальних, економічних чинниках. На основі отриманих даних і заглибленого дослідження ринків збуту можуть розроблятися альтернативні стратегії. Ця фаза вкрай важлива, адже вона враховує велику множину факторів.

Четверта фаза – стратегічний менеджмент. Крім дій, що відносяться до попередніх фаз, тут підприємства основну увагу приділяють збереженню і зміцненню своїх позицій на ринках. В даний час усі ведучі корпорації розвинутих країн в області планування використовують стратегічний менеджмент.

Основною для планування є місія організації – це початок всього. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища з метою формування переліку можливих стратегій діяльності. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей підприємства і факторів зовнішнього середовища. Вибором стратегії в основному закінчується процес планування. На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні і слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи.

Теорією і практикою управління в умовах ринкового господарства доведено, що план виробництва продукції (виробнича програма) - це центральний розділ системи планування підприємстві. Він формується відповідно до прийнятого плану продажів. Кількість продукції, що підлягає виготовленню в плановому періоді, враховує плановану кількість поставок споживачам, а також зміна залишків готової продукції на складі на кінець і початок планового періоду.

Схему створення виробничої програми підприємства представлено на рис.1.1.

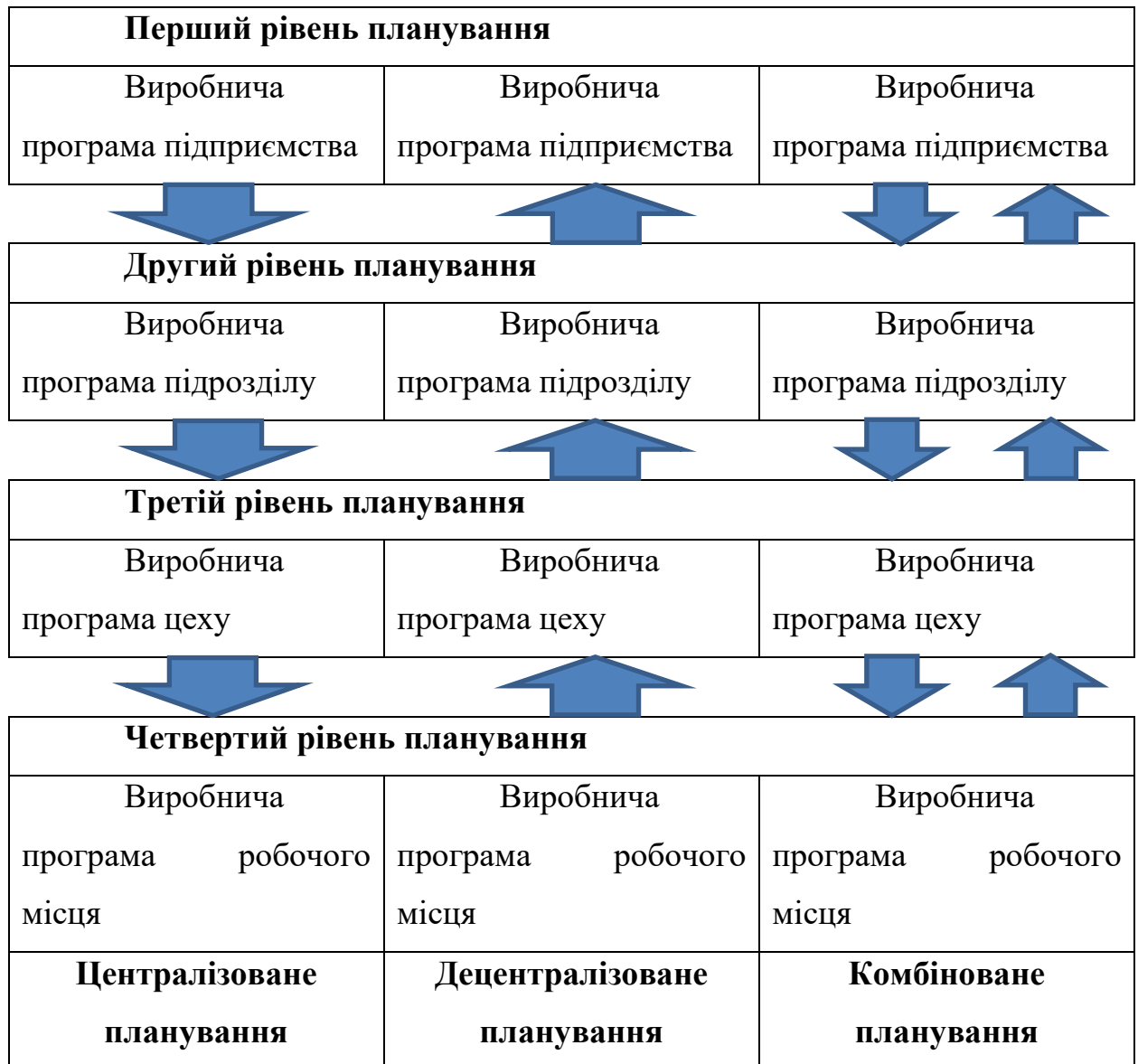


Рис.1.1. Створення виробничої програми підприємства [28, с. 99].

Виробнича програма має створюватися, беручи до уваги кількість ресурсів підприємства та отримання відмінних результатів, тобто бути оптимальною, відповідати структурі ресурсів підприємства та забезпечувати найкращі результати його діяльності за прийнятими критеріями. Виробничу програму оптимізують за наступними цілями: планувати раціональну складову асортименту продукції; визначити найбільш доступний обсяг для виробництва продукту та економічного кордону нарощування виробництва.

Основою формування довгострокового плану виробництва продукції можуть бути генеральна мета, базова стратегія, а також обрана на їх основі перспективна концепція маркетингу. По суті, прийнята в стратегічному плані

базова стратегія може бути виробничою або товарною. Зміст виробничої стратегії (перспективної концепції маркетингу) полягає в тому, що розвиток підприємства, зокрема зростання збуту продукції, може бути реалізовано за рахунок підвищення рівня виробничого потенціалу підприємства.

На основі аналізу інформації про ринкову кон'юнктуру та виробничі можливості фірми вибирається той асортимент продукції, який найбільшою мірою пристосований до окремих сегментів ринку. Іншими словами, фірма повинна вибрати свою ринкову направленість, тобто найбільш сприятливий ринковий сегмент. Важливим критерієм відбору номенклатури продукції для включення у виробничу програму є показники прибутковості, стадій життєвого циклу, оновленості продукції.

Таким чином, порядок планування виробничої діяльності підприємства у більшій частині залежить від важливості продукції, її затребуваності та економічного статусу. У першу чергу головне значення має технологічний зв'язок між підрозділами, кількість незавершеного виробництва в них та властивостей циклу виготовлення продукту, її орієнтованість на подальшу обробку, задоволення потреб на ринку за межами підприємства.

1.3. Методика планування виробничих процесів на сучасному підприємстві.

Якщо компанія прагне досягти високих показників, витративши при цьому мінімальні суми, то керівництво повинно зробити виробничий процес більш ефективним і простежити за своєчасним випуском, а також високою якістю товарів. З цього випливає, що виробниче планування є одним з найважливіших процесів на будь-якому підприємстві.

Особливості характеризують виробниче планування на підприємствах з урахуванням сформованих економічних умов [42]:

управління якістю товарів;

управління ефективністю праці;

високий ризик порушення обсягів і термінів забезпечення ресурсами фірми з причин проблем з фінансами (недостатньо грошей на оплату електроенергії, матеріалів, сировини);

матеріально-технічне забезпечення;

орієнтування головним чином на недовгострокове планування по кожному замовленню;

планування оперативного контролю й керування по всім самостійним напрямкам діяльності виробництва;

необхідність використовувати спеціальні підходи до планування якості товарів і ефективності праці;

здійснення постійного контролю.

Також в компанії обов'язково повинна бути документація, що містить перелік прав і обов'язків штатних, функціональних підрозділів та певних керівників.

Виробниче планування завжди пов'язане з інформаційним і технологічним забезпеченням (технологічними розробками і науково-технічною інформацією, що надходить від спецслужб і призначеної для поліпшення економічної ефективності виробництва).

Головні завдання інформаційного і технологічного забезпечення:

підвищити продуктивність за допомогою його раціональної організації (зеконормувати накладні витрати, використовувати нові способи організації праці і управління в операційному режимі тощо);

підвищити якість товарів за рахунок технічного поліпшення їх конструкції, використання сучасних технологічних процесів, нового обладнання, сировини;

знижити собівартість виготовлення продуктів з допомогою використання товарів-замінників і більш дешевих матеріалів;

знижити енергоємність виробництва.

За підсумками виробничого прогнозування складається бізнес-план. Цей документ повинен відображати чотири ключових моменти:

Що та скільки повинно бути виготовлено?

Що для знадобиться для виконання завдання?

Які ресурси і потужності є в наявності для забезпечення у організації?

Що з додаткових витрат може зажадати організація випуску і продажу товарів в кількості, достатній для задоволення попиту?

Ці чотири питання стосуються теми пріоритету та продуктивності. Крім відповідей на ці питання, бізнес-план повинен включати в себе наступну інформацію:

маржинальний дохід;

обсяг та асортимент товарів, які випускаються та їх вартість;

собівартість одиниці продукту;

бажаний рівень матеріальних та виробничих запасів для зменшення варіантів по зупинки робіт з питань недостатності сировини та матеріалів;

календарний прогноз випуску продукції;

потреба у матеріалах та сировині;

програма робіт.

Такий бізнес-план повинен базуватися на наступних принципах:

Необхідність планування. Прогнози потрібно обов'язково використовувати в будь-якої діяльності, без цього може бути питання з помилковими маневрами, несвоєчасністю змін орієнтації, що в свою чергу може привести до кризи у підприємстві.

Безперервність. Самі бізнес-плани повинні бути безперервними та органічно спливати один з одного, доповнювати себе. Прогнози повинні бути як середньостроковими, так і довгостроковими.

Єдність. Системне прогнозування-запорука успіху. Розробляння зведений прогноз розвитку підприємства на основі окремих бізнес-планів підрозділів та служб з якими пов'язано виконання основного бізнес-плану.

Гнучкість. Планування виробничих процесів зі здатністю змінювати спрямованість при виникненні внутрішніх або зовнішніх викликах.

Точність. Прогнозування повинне бути максимально точним і достатнім для вирішення виникаючих проблем та необхідностей змін.

Участь. У процес підготовки бізнес-плану, мають бути заручені всі підрозділи підприємства.

Обґрунтованість. Цілі та фокус-на кінцевий результат. Пріоритет – реалізація мети бізнес-плану.

Методи виробничого планування можуть бути кількох видів та відображені у таблиці 1.

Таблиця 1.1

Методи виробничого планування [42]

Сфера діяльності	Тип функціонування	Строк реалізації	Можливість внесення поточних змін	Вид планування
Приватна (конкретний напрямок)	Збут	Довгострокові (> 5 років)	Жорстке (план не змінний)	Поточний (створений на основі об'єднання всіх відділів та напрямків діяльності в єдину програму на майбутній рік)
Загальна (вся галузь)	Виробництво	Середньострокові (1 – 5 років)	Гнучке (план змінний)	Стратегічний (пошук нових можливостей, застосовуючи пов'язані між собою процеси по черзі)
	Фінанси	Короткострокові (1 місяць – 1 рік)		Оперативний (використання наявних ресурсів з контролем використання та контролю всіх виробничих процесів)
	Кадри			Оперативно-календарний (деталізація початку та закінчення робіт)

Взагалі на підприємстві існуватиме кілька способів планування, які можуть застосовуватись поодинокі або комбіновано:

1. Нормативний – базується на єдиній системі стандартів та норм. Застосовуються єдині фінансові, витратні норми, норми тривалості, численності то що.

2. Балансовий – створений на балансових показниках потужності, енергетиці, матеріалів, робочого часу та інші.

3. Розрахунково-аналітичний – обчислення показників робочої програми з встановленням факторів, які забезпечують належний рівень цих показників.

4. Економіко-математичний – заснований на обчисленні змін якісних параметрів та ключових факторів для виконання декількох варіантів бізнес-плану з яких вибирають один, найбільш підходящий.

5. Графоаналітичний – зображення результатів аналізу за допомогою графічних зображень, дають змогу змоделювати роботи у часі та просторі.

6. Програмно-цільовий – це програмний комплекс завдань і заходів з досягнення однієї головної мети бізнес-плану. Цей підхід націлений на результат через програмне обчислення всіх умов.

Ланки планування виробничої діяльності підприємства повинні ґрунтуватись на тактиці та стратегії. Плани стратегічні та тактичні.

Стратегічний план завжди ґрунтується на довгострокових прогнозах і пов'язаний з трудовими ресурсами, обсягом товарів, що випускаються, планованими виробничими запасами, планами закупівель і продажів, загальною стратегією розвитку компанії та ін. У тактичних планах детально відображають інформацію по всім підрозділам виробництва (наявність готових товарів, матеріальних та трудових ресурсів, площ для зберігання запасів, транспорту, обладнання, сировини тощо), потрібну для виконання програми заходу.

Календарні плани. Виробничий план розбивається в календарному плані по датах, визначається кількістю кінцевих товарів кожного типу, яке необхідно випустити в конкретний період часу (заплановано щотижневе виробництво N одиниць продукту моделі «X» та M одиниць продукту моделі

«Y»). Деталізація вище, ніж в плані виробництва. Останній складається з великим товарним групам, в той час як календарний план враховує конкретні види робіт і кінцевих виробів.

Виробнича програма. Містить інформацію про запланований обсяг виробництва і продажу товарів, інтенсивність завантаження, коефіцієнт використання потужності, виробнича потужність.

Обсяг випуску продукції. Розраховується згідно плану закупівлі та реалізації. Враховує обсяги та асортимент товарів без виходу за рамки запасів, складання повинно відбуватись за товарними групами.

При застосуванні методів планування виробничої діяльності, повинно застосовувати п'ять етапів планування:

Етап 1. Безпосередньо планування. Компанія розробляє детальні плани виробництва. Вони дозволяють ясно зрозуміти, що саме варто випустити, якої форми і моделі, хто, як і коли повинен цим займатися. Дані, потрібні для детального виробничого планування, отримують з різних джерел. Щоб визначити кількість і якість товарів, варто проаналізувати бюджет продажу та замовлення клієнтів. Як правило, інформацію про потужності надають співробітники інженерно-технічного відділу та виробничого менеджменту. На стадії планування необхідно сформулювати план випуску товарів і встановити обов'язки працівників у здійсненні поставлених завдань, вимоги до технічних засобів, сировини та матеріалів.

Виробниче планування дозволяє уникнути помилок при будь-якій тривалості планового періоду. Чіткий план, безперервна діяльність по випуску товарів і максимальне використання промислових потужностей мінімізують витрати на експлуатацію і забезпечують своєчасні поставки. А також допомагають скоординувати роботу різних відділів. Таким чином досягається оптимальний баланс і створюється основа для контролю в організації.

Етап 2. Виробничий план. План, в якому будуть вказані послідовність пересування матеріалів і сировини в ланцюжку операцій (від одного типу

обладнання до іншого), виконавці і місце проведення робіт, маршрут і черговість дій. Відомості про експлуатацію дозволяють відшукати найефективніший шлях і зрозуміти, хто і де повинен провести роботу, в якій послідовності виконати операції.

Ця інформація міститься в типовій карті технологічного процесу, допомагає скласти діаграму маршруту, що вказує перелік використовуваних верстатів і черговість маніпуляцій. При відсутності конкретних технічних засобів у плані відображають альтернативний маршрут. Можливо, на самому ефективному шляху піти не можна через недоступність верстатів у потрібний момент. Маршрутизація містить перелік операцій, послідовність їх виконання, необхідний клас робітників і верстатів.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок про те, що маршрутизація є одним з найважливіших елементів контролю над виробництвом. Багато управлінські функції пов'язані зі стадіями випуску товарів і залежать від механізму маршрутизації.

Головні завдання виробничого планування на даному етапі — підбір відповідного персоналу, максимальне використання потужностей та визначення точного часу на кожну ступінь виробництва.

Етап 3. Розклад. Планування часу для кожного процесу (заздалегідь визначити терміни проведення робіт). Розклад повинен містити час початку і завершення операцій. Такий графік наочно відображає терміни виконання кожного виробничого етапу та роботи в цілому.

У складеному розкладі завжди відзначають саме прийнятний час початку і закінчення операції на певному обладнанні, щоб укластися в терміни поставки. По-справжньому якісний план містить детальні відомості щодо кожної позиції: наявність техніки для виконання нового завдання, часу старту операції, обсягу роботи для одиниці обладнання, прогресу кожної частини виробництва. Розклади бувають 2 видів: детальний і головний. Графіки першого виду використовують для планування складальних і

виробничих операцій для кожного товару. А завдання, зазначені в графіках останнього виду, застосовують для планування завантаження всього заводу.

Етап 4. Відвантаження. Це є частина виробничого планування і контролю, яка переводить прописані в документах завдання в реальний процес по виробництву товарів. Кожну функцію видачі замовлень виконують, враховуючи всі елементи складеного розкладу і плану. Головна мета цієї стадії — контроль переміщення сировини в потрібне місце, зручне розташування інструментів, узгодженість операцій з виробництва товарів з встановленим маршрутом. Видача замовлень забезпечує узгодженість плану та робочого процесу. В її рамках видають наряди на виконання певних завдань. Виробництво ініціює такі замовлення.

Етап 5. Контроль виконання. Головна мета, є відстеження діяльності по виготовленню товарів та забезпечення проведення запланованих робіт та норм. Функції контролю виконання:

1. Формувати звітність для керівників, яка містить інформацію про всі важливі відхилення від норм. Це необхідно для своєчасного прийняття коригуючих рішень. Сюди також відноситься формування звітів для відділу виробничого планування, що дозволяють змінювати майбутню програму дій.

2. Перевіряти наявність потрібного сировини, аксесуарів, матеріалів, запчастин та інструментів по всім поточним нарядам. Все це повинно бути в достатній кількості — тоді компанія зможе запускати і проводити технологічні операції без будь-яких проблем.

3. Створювати записи про хід робіт і відстежувати їх актуальність.

4. Перевіряти проведення операцій і робіт на різних етапах виробництва. Мова йде про збір даних щодо початкового і заключного часу вирішення задач, дати завершення робіт, визначенні фактичного стану виконаної роботи, її співвідношення з запланованими термінами закінчення, комплектуючих і матеріалів і перевірки отриманих результатів.

Виробниче планування і контроль здійснюються безперервно, а всі елементи цього процесу пов'язані між собою і залежать один від одного.

Саме вони забезпечують достатність обсягу виробленого товару і своєчасність його відвантаження.

Відомо понад тридцять загальноприйнятих моделей і методів, використовуваних в практиці стратегічного планування зарубіжних компаній. Найбільшу популярність здобули такі з них:

1. Стратегічна матриця «Бостон Консалтинг Груп». Продукція, яка виробляється компанією (або планується до виробництва) розбивається на чотири категорії, що становлять матрицю з чотирьох квадрантів:

Перший – «важкі діти» – як правило, нові товари, які не приносять ще прибутку і потребують інвестицій, реклами, просуванні на ринок, в перспективі можуть стати досить прибутковими.

Другий – «зірки» – товари, які приносять компанії основний прибуток і сприяють економічному зростанню, проте потребують ще в інвестиціях.

Третій – «дійні корови» – товари, що знаходяться в періоді зрілості, не потребують в інвестиціях, в дуже малому ступені сприяють економічному зростанню, проте дають достатній прибуток, що використовується для фінансування «важких дітей».

Четвертий – «собака на сіні», «невдахи» – товари, що вимагають витрати ресурсів і не дають ні достатнього прибутку, ні економічного зростання.

Стратегії, що розробляються на основі даної матричної моделі, спрямовані на фінансування «важких дітей», які незабаром можуть стати «зірками», на підтримку достатньої кількості «зірок», які покликані забезпечити довгостроковий ринковий успіх компанії, і «дійних корів», які сприяють фінансуванню «важких дітей».

2. Відомо матрична модель Майкла Портера («Гарвард Бізнес Скул»), згідно з якою ситуаційний аналіз виділяє п'ять активних елементів конкурентного середовища, що визначають інтенсивність конкуренції в галузі і, відповідно, її привабливість. Першим з них розглядається

конкуренція, яка існує всередині галузі і визначає стабільність ринку. В якості зовнішніх факторів, що впливають вивчаються:

загроза появи нових конкурентів (потенційні учасники галузевої конкуренції, здатні захопити значну частку ринку);

загроза появи нових товарів - замінників, вироблених і планованих до виробництва, в інших галузях, здатних відвернути на себе значну частину попиту;

ринкова позиція постачальників, ступінь цінового тиску при поставках виробничих ресурсів;

ринкова позиція покупців, ступінь тиску купівельного попиту в напрямку зниження відпускних цін.

Стратегічні планування здійснюється на основі ситуаційного аналізу, проведеного за описаною схемою.

3. Матрична модель «Ступінь розвитку галузі» Артура Д. Літтла. Ґрунтується на розгляді стадій життєвого циклу, на яких знаходяться складові елементи продукції компанії - стратегічні бізнес-одиниці. Розглядаються чотири стадії зрілості:

Зароджується (випуск продукту на ринок, з'ясування, чи буде він мати успіх на ринку; значні інвестиції і витрати на маркетинг).

Зростаюча (зростання продажів продукту, який починає приносити прибуток, хоча витрати на рекламу і просування ще значні).

Зріла (продукт має стабільний ринок, приносить регулярний прибуток, витрати незначні і пов'язані тільки з його рекламною підтримкою).

Старіюча (скорочується обсяг продажів, падає попит, різко знижується прибуток).

Основна ідея моделі - рух продуктів і галузей не обов'язково має відбуватися в одному напрямку, від зародження до старіння; шляхом побудови конкурентоспроможної стратегії можна підтримувати максимальну частку бізнес-одиниць компанії на стадіях росту і зрілості, не допускаючи їх переходу до стадії старіння.

В якості висновку маємо зазначити, що планування задля розвитку підприємства, є найважливішою функцією менеджменту, метод планування залежить від типу підприємства та його функціонування. В умовах ринкової системи господарювання вплив цих факторів настільки великий, що підприємство, домагаючись реалізації цілей своєї діяльності, має прагнути враховувати їх, керувати ними і пов'язувати їх між собою, до оптимального їх поєднання. Для вирішення цієї проблеми на далеку перспективу розвитку підприємства призначене прогнозування, а в ближній перспективі – планування виробничої і господарської діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ-С»

2.1. Характеристика ТОВ «Агрохолдинг-С» як соціально-економічної системи та його бізнес-середовища.

Нафтопереробна галузь в Україні є важливою складовою соціально-економічного розвитку. Позитивна складова від цієї промислової одиниці – неперевершена. Економіка держави так чи інакше залежить від нафтопродуктів, практично усі види транспорту, теплоелектроцентралі, котлове устаткування – все це джерела споживання тих або інших нафтопродуктів.

Економіка України характеризується високим рівнем енергетичної залежності, особливо від імпорتنих поставок нафти та нафтопродуктів. В таких умовах нестабільність на вітчизняному ринку автомобільного пального, яка характеризується значною амплітудою у кризовий та посткризовий період, має значний вплив на всі галузі національної економіки, і, тим самим, визначає рівень соціально-економічного розвитку, життя населення та економічної безпеки держави. На сьогодні пріоритетним напрямом вдосконалення державної політики є забезпечення перспективного розвитку ринку нафтопродуктів і зміни шляхів його постачання. Значний внесок у дослідження проблем розвитку національного та світового ринків нафтопродуктів здійснили такі вітчизняні економісти, як В.Г. Бурлака, А.М. Єріна, А.М. Остапко, Н.К. Максишко, О.Я. Малинка, О.Г. Шпак, Д.В. Мамзелєв, М.С. Дорожкіна, О.В. Оборіна, Р.З. Подолець та інші. Проте ще недостатньо висвітлено залежність розвитку галузей вітчизняної економіки від зміни об'єднання вітчизняного ринку автомобільного пального, можливі позитивні та негативні наслідки цих ключових галузей національної економіки. Потребують системного аналізу проблеми забезпечення

ефективних взаємозв'язків між учасниками вітчизняного ринку світлих нафтопродуктів та іншими ринками споживчих товарів та послуг. Але зараз ми маємо ще й нові виклики, які передумовили новий підхід до поставок та залучання нафтопродуктів.

Найважливішим завданням сьогодення України для забезпечення її виживання як суверенної держави та повноцінної участі у міжнародних відносинах є вибір ефективної моделі розвитку, розробка стратегії та системи національної безпеки, які мають бути адекватними геополітичній ситуації, що склалася. Важливе місце у вирішенні цих проблем займають питання створення умов для ефективної роботи та розвитку українського паливно-енергетичного комплексу (ПЕК). Нафтова промисловість відіграє значущу роль в економіці країни, адже вона забезпечує більшість галузей народного господарства необхідною сировиною, продуктами нафтопереробки. Нафта була і залишається стратегічною сировиною і одним з найважливіших факторів економічної незалежності будь-якої держави [23, с. 710].

Сьогодні з шести нафтопереробних заводів України ні один не може конкурувати з європейськими підприємствами. До цього призвели такі фактори:

1. Морально застаріла технічна база та давно зношені основні фонди, що привело до закриття частини НПЗ, частина НПЗ була у руках не тих інвесторів. На цей час, в умовах війни, маємо лише один працюючий НПЗ – ПАТ «УкрТатНафта» (м.Кременчук), всі інші або розбиті (Шебелинський ГПЗ ПАТ «УкрГазВидобування»), або потребують великої модернізації (ВАТ «Нафтопереробний Комплекс – Галичина», м. Дрогобич та ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», м. Надвірна).

2. Несприятлива цінова кон'юнктура на вітчизняному ринку нафтопродуктів. Традиційно, як тільки змінюється курс гривні – зростають ціни на пальне. Девальвація національної грошової одиниці призвела до того, що низька глибина переробки і висока собівартість продукції знизили

загрузки НПЗ додатково майже на 10-20 % за один рік. У момент вторгнення 22 лютого 2023 року падіння переробки досягло 75 %.

3. Монополізація ринку, до якої призвела непрозора енергетична політика. Зосередження більшої частини ринку в одних руках не сприяє здоровій конкуренції, яка повинна мати місце на ринку. Внаслідок цього, на українському ринку спостерігається тенденція росту цін на паливно-мастильні матеріали та зростання незадоволення споживачів. І це пов'язано не тільки з ускладненою логістикою та знеціненням національної валюти. Це вперш за все – застарілі проблеми диверсифікації та відсутність нових і модернізованих підприємств. Фактично, на даний час для України постає нагальне питання перегляду державної політики у цій сфері з метою проведення модернізації основних фондів та технічного переоснащення НПЗ, збільшення власного видобутку нафти, а також диверсифікації постачання нафти та нафтопродуктів на ринок України.

Першочерговими завданнями для держави є:

1. Збільшення видобутку власної нафти. Основною особливістю, яка й викликає проблеми функціонування підприємств галузі, є те, що нафтопромисловість України практично повністю залежить від імпортової сировини. Обсягів нафти, яку видобувають у країні, вистачає для завантаження потужностей національних НПЗ лише на 45 %. Останніми роками відкриваються, в основному, дрібні та середні родовища вуглеводнів на глибинах до 6 тис. м, але вони не залучаються до розроблення через те, що їх важко освоювати.

2. Диверсифікація джерел та шляхів постачання нафти. Заходи з диверсифікації джерел та шляхів надходження вуглеводнів потрібно розглядати як ключовий елемент забезпечення національної безпеки держави. Географічне розташування України дозволяє задіяти різноманітні джерела постачання нафти незалежними шляхами з Азербайджану, Казахстану, Туркменістану, при цьому суттєво посиливши роль України на

ринку транзитних послуг. Також маємо залучати реверсивні потужності нафтопроводів для постачання нафти.

3. Реконструкція та збільшення завантаженості НПЗ. Непрозорість енергетичної політики у цій сфері призвела до безупинного, протягом останніх років, зростання частки імпортованих нафтопродуктів на українському ринку.

4. Формування ефективного ринку нафтопродуктів. Стан українського ринку нафти і нафтопродуктів відображає особливості кризових явищ останніх років у нафтовій галузі в цілому.

Закони України, які поширюються на діяльність у сфері переробки, зберігання та обігу нафти та нафтопродуктів, є наступні:

Закон України "Про нафту і газ" від 2 липня 2001 року № 2665-III;

Закон України "Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального" від 19 грудня 1995 року № 481/95-ВР;

Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI;

Закон України "Про митний тариф України" від 19 жовтня 2022 року № 2697-IX;

Закон України "Про технічні регламенти та оцінку відповідності" від 15 січня 2015 року № 124-VIII;

Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Технічного регламенту щодо вимог до автомобільних бензинів, дизельного, суднових та котельних палив" від 1 серпня 2013 р. № 927;

Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження норм втрат нафтопродуктів під час їх приймання, зберігання, відпуску, перевантаження та транспортування" від 5 серпня 2020 р. № 686;

Наказ Мінпаливенерго України, Мінтрансзв'язку України, Мінекономіки України, Держспоживстандарту України "Інструкція про порядок приймання, транспортування, зберігання, відпуску та обліку нафти і

нафтопродуктів на підприємствах і організаціях України" від 20.05.2008 р. N 281/171/578/155;

Наказ Мінпаливенерго України, Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики "Про затвердження Інструкції з контролювання якості нафти і нафтопродуктів на підприємствах і організаціях України" від 4 червня 2007 року N 271/121.

Вже зараз держава дбає про майбутнє і у планах відновлення потрібно залучити кошти і для відновлення нафтопереробної галузі України. На початку вторгнення, лише за рахунок малої нафтопереробки, ми змогли наповнити країну нафтопродуктами.

На цей час у країні працюють близько 15 малих НПЗ (потужністю від 30 000 до 90 000 тон на рік) і, перш за все, дійсно їхня праця привела до часткового врегулювання питань надання нафтопродуктів до ринку та ЗСУ у зимку та на весні 2022 року, і саме вони і зараз продовжують свою роботу та забезпечують регіональні ринки нафтопродуктами. Також працездатним є НПЗ «УкрТатНафта» ПАТ «УкрНафта» (м. Кременчук), даних по ньому практично немає через воєнний стан, але можемо рахувати, що при видобутку нафти до 150 000 тон на місяць і при тому що з них 20 000 – 25 000 тон скуповують малі НПЗ, обсяг виробництва складає приблизно 120 000 – 130 000 тон на місяць або 1 440 000 – 1 560 000 тон на рік. Але до початку вторгнення, у 2021 року, переробка була на рівні 3 000 000 тон на рік.

За підсумками 2021 року підприємства нафтогазового комплексу України збільшили обсяги перероблення газового конденсату та нафти на 3,6 % порівняно з 2020 роком. Крім того, на 15 % зросли обсяги транспортування нафти для потреб України [30].

Загалом обсяги перекачування нафти підприємствами магістральних нафтопроводів у 2021 становили 15,7 млн тонн, що на 0,2 % (або на 39 тис. т) менше порівняно з відповідним періодом минулого року. У структурі транспортування 12,7 млн тонн займають транзитні обсяги (- 2,7 % відносно 2020 року) і майже 3 млн тонн - транспортування на нафтопереробні

підприємств України (+ 15 % до 2020-го).

За даними НАК «Нафтогаз України» у 2021 році видобуток України нараховував 2 400 000 тон на рік, імпорт складав 1 200 000 тон на рік. Внаслідок російської збройної агресії була виведена з ладу абсолютна більшість нафтопереробних потужностей України. Також, росіяни знищили близько 20 нафтобаз. Станом на червень 2022 року єдиними працюючими нафтопереробними потужностями в Україні є так звані міні-НПЗ, які за оцінками можуть виробляти близько 0,4 млн т палива на рік. Для підтримки їх роботи уряд дозволив виробництво та реалізацію моторних палив екологічного стандарту «Євро-3» та «Євро-4». Крім того, для стабілізації ринку уряд знизив ПДВ з 20 % до 7 % та прибрав акциз на пальне, також було скасоване державне регулювання цін на паливо. Імпорт нафтопродуктів з країн агресорів був припинений. Крім того, білорусь заблокувала транзит нафтопродуктів з Литви, яка була третьою за обсягом країною-постачальником на український ринок.

Через блокування росією українських портів єдиними шляхами постачання нафтопродуктів в Україну наразі є автомобільний та залізничний транспорт з країн ЄС. Через обмеження у залізничній інфраструктурі і кількості цистерн максимальна потужність імпорту залізницею з чотирьох сусідніх з Україною країн ЄС оцінюється на рівні менше 2 млн т. на рік.

Ще одним потенційним шляхом доставки палива в Україну є запуск нафтопродуктопроводу «Самара-Західний кордон» у зворотному напрямку з Угорщини до України. За оцінками експертів, цим маршрутом можливо постачати до 150 тис. т нафтопродуктів на місяць. Для реалізації цього сценарію необхідно забезпечити необхідні обсяги нафтопродуктів на боці Угорщини.

Попит на нафтопродукти, за різними оцінками, скоротився на 30-50 % порівняно із довоєнним рівнем. Однак через руйнування локального виробництва і суттєве обмеження джерел та маршрутів імпорту забезпечення українського ринку нафтопродуктами залишається складним завданням і

нагальним питанням енергетичної безпеки. Дефіцит палива є особливо критичним для української аграрної галузі. Вирішення задачі забезпечення українського ринку паливом є важливою частиною запобігання глобальній харчовій кризі, яку спричинила та підтримує російська федерація. З показниками переобки нафти та виробництва нафтопродуктів можемо ознайомитись у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Індекси нафтопереробної промисловості в 2022 – 2023 роках [30]

Місяць року	Індекс до попереднього місяця (%)	Індекс до місяця попереднього року (%)
Січень, 22	0,3	23,2
Лютий, 22	-15,6	-1,1
Березень, 22	-55,3	-56,7
Квітень, 22	-53,5	-80,9
Травень, 22	13,4	-79,4
Червень, 22	-1,4	-79,3
Липень, 22	-15	-85,4
Серпень, 22	8,5	-85,6
Вересень, 22	-8,9	-82,4
Жовтень, 22	-21,8	-80,9
Листопад, 22	-5	-79
Грудень, 22	2,8	-80,2
Січень, 23	6,7	-78,9
Лютий, 23	-5,5	-76,4
Березень, 23	18,8	-37,3
Квітень, 23	-1,4	32,8
Травень, 23	7,8	26,2
Червень, 23	-10,3	14,9

За результатами аналізу експертами запропоновані такі кроки щодо ринку нафти і нафтопродуктів України:

розширення інтерконекторів між Україною та європейськими нафтопереробними заводами для доставки нафтопродуктів на український ринок;

створення запасів нафти і нафтопродуктів у захищених сховищах;

добудова нафтопроводу Броди (Україна) – Адамова Застава (Польща) для роботи у двосторонньому режимі. Цей проєкт дозволить Україні отримати доступ до балтійських портів, а Польщі – до українських портів на Чорному морі. Орієнтовні показники проєкту: потужність 10 млн т нафти/рік

з можливістю розширення до 20 млн т, довжина нафтопроводу – 400 км (у т.ч. 270 км на території Польщі), термін реалізації проєкту – до 2 років, орієнтовна вартість – до 400 млн дол..

У післявоєнний період:

відновлення нафтопереробної потужності в Україні на базі одного з існуючих НПЗ та/або на нових локаціях, де це буде найбільш економічно обґрунтовано;

відновлення та розширення потужності з виробництва LPG до 200 тис. т/рік та конденсату до 40 тис. т/рік.

будівництво заводу з виробництва метанолу з природного газу – до 30 тис. т/рік [31, с. 106].

ТОВ «Агрохолдинг-С» належить до підприємств малої нафтопереробки. Мета створення підприємства – задоволення регіону у паливо-мастильних матеріалах, в першу чергу автомобільними бензинами, дизельним паливом та паливом для котелен. Серед продукції, яку відвантажує ТОВ «Агрохолдинг-С» є:

бензин автомобільний FORWARD А-92-Євро5-Е0, ТУ У 19.2-41214165-001:2022;

бензин автомобільний FORWARD А-95-Євро5-Е0, ТУ У 19.2-41214165-001:2022;

бітум нафтовий дорожній покращеної якості БНД 70/100, ТУ У 19.2-35597705-003:2018;

мазут паливний 100 зольний малосірчастий низькопарафіністий, ДСТУ 4058-2001;

дизельне паливо-Л-Євро5-В0, ДСТУ 7688:2015;

дизельне паливо -З-Євро5-В0, ДСТУ 7688:2015;

бензин автомобільний А80 для довготривалого зберігання, ДСТУ 4063-2001;

бензин автомобільний А-92-Євро5-Е0, ДСТУ 7687:2015.

Крім того, на меті підприємства є залучення доходу від діяльності,

спрямування своєї діяльності на задоволення потреб і інтересів акціонерів та отримання прибутку, забезпечення робочими місцями співробітників та створення справедливих соціальних умов для них та членів їх сімей.

Станом на початок 2023 року статутний капітал ТОВ «Агрохолдинг-С» складав 450 000,00 грн., середньооблікова чисельність працівників облікового складу — 19 осіб. Товариство веде господарську діяльність з переробки нафти та газового конденсату, надає послуги з організації та забезпечення послуг зберігання, прийому та відвантаження нафтопродуктів, а також веде діяльність з продажу нафтопродуктів, сировини та інших товарів.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з економічною ситуацією в Україні. За останній час посилилась конкуренція і значно виріс вплив на ринок нафтопродуктів за рахунок монопольного положення державних компаній, а саме «УкрНафти». Для підвищення конкурентноспроможності продукції постійно ведеться активний пошук можливостей зниження собівартості виробництва, розширення видів готової продукції, а також дієвих маркетингових заходів, направлених на розширення збуту за межі регіону. На підприємстві розроблена низка заходів щодо стабілізації фінансового стану та розширення основних засобів. Перспективами подальшого розвитку ТОВ «Агрохолдинг-С» є:

- розроблення та запровадження раціональної економічної політики розвитку з метою досягнення ефективних результатів своєї діяльності та конкурентоспроможності підприємства;

- проведення поточних та капітальних ремонтів для покращення умов оренди;

- подальше вдосконалення структури управління;

- підвищення якості та розширення ланки готової продукції;

- зменшення та оптимізація витрат товариства;

- розширення клієнтської бази;

- пошук інвесторів для подальшого розвитку;

- модернізація та удосконалення виробничого процесу.

ТОВ «Агрохолдинг-С» намагається вчасно виконувати свої зобов'язання перед існуючими контрагентами та працівниками. Товариство і надалі планує здійснювати господарську діяльність, відповідно до Законодавства України та за основними видами діяльності. Більш детальний аналіз господарсько-фінансової діяльності підприємства буде здійснено у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» буде проведено на основі матеріалів бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту. Це Статут та Річний звіт малого підприємства за 2020 – 2022 роки. Згідно Статуту ТОВ «Агрохолдинг-С» є юридичною особою по цивільному законодавству, засновником і директором Товариства є Рекун Микола Петрович. Товариство має самостійний баланс, печатку, може відкривати поточні, валютні та інші рахунки в банківських установах, може мати власний знак для товарів та послуг, штампи зі своїм найменуванням, іншу атрибутику юридичної особи і здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України. Товариство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно чинного законодавства та у напрямках, передбачених його статутом.

Для забезпечення діяльності Товариства створено Статутний капітал, який складається з номінальної вартості часток Учасників Товариства, виражених у національній валюті України. Статутний капітал Товариства складас 450000,00 (чотириста п'ятдесят тисяч) гривень, який належить громадянину України Рекуну Миколі Петровичу, тобто останній є єдиним учасником Товариства і володіє 100 % статутного капіталу.

Оперативний, бухгалтерський і статистичний облік, звітність Товариства здійснюється в порядку і обсягах, встановлених законодавством

України. Далі проаналізуємо показники господарської діяльності Товариства за період 2020-2022 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників господарської діяльності

ТОВ «Агрохолдинг-С» за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2022 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4 706,9	3 192,6	319 453,6	314746,7	316261
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17	17	19	2	2
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	780	1073	1213	293	140
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	3,45	2,0	893,25	-1,45	891,25
Амортизація, тис. грн.	341,5	367,4	529,1	25,9	161,7
Оборотні активи, тис. грн.	2240,5	1068,7	188188,8	-171,8	187120,1
Продуктивність праці, тис. грн.	276,88	187,80	16813,35	-89,08	16625,55
Фондовіддача основних засобів, грн.	1364,32	1596,3	357,63	231,98	-1238,67
Фондоємність продукції, грн.	0,0007	0,0006	0,0028	-0,0001	0,0022

За результатами розрахунків, проведених у табл. 2.2, можемо говорити про таке:

1. Фондовіддача — відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів. Фондоємність – показник, зворотний фондівіддачі, який характеризує відношення середньорічної вартості основних виробничих фондів підприємства до обсягу виробленої продукції за один рік. Як видно з розрахунку, у 2021 році фондівіддача на підприємстві суттєво зросла, хоча і трохи знизилась у наступному звітному періоді. Це є позитивним чинником, що засвідчує факт суттєвого нарощування випуску продукції без суттєвої зміни вартості основних виробничих фондів.

2. Що стосується продуктивності праці в ТОВ «Агрохолдинг-С», то тако спостерігаємо у 2021-2022 рр. її зростання в рази. Це означає, що підприємству вдалося суттєво наростити виробництво, фактично не збільшуючи кількість працюючих осіб.

3. Позитивну динаміку в аналізованому періоді демонструє і показник чистого доходу підприємства (загальне зростання за період склало 314 746,7 тис. грн.). При цьому 19 осіб, що працювали на підприємстві у 2022 р., збільшили чистий дохід підприємства на 316 261 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом. Основним чинником, що спричинив таке зростання, стала нагальна необхідність вироблення палива для військових потреб. Слід зазначити, що 2020 - 2021 рр. були для підприємства збиткові.

Наступним кроком є аналіз динаміки показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників, що характеризують фінансові результати господарської діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» за 2020-2022 рр.

[розраховано автором, Додаток Б]

Показники	Роки			Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020	2021	2022	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4 706,9	3 192,6	319 453,6	314746,7	316261
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3 948	3 133	251 525	-815	248 392
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	759	60	67929	67170	67869
Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові), тис. грн.	-	4 390	54	4 390	-4 336
Інші витрати (операційні, фінансові), тис. грн.	23842	1243	2947	-20895	1704
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн.	-	3207	43243	43243	40036
Податок на прибуток, тис. грн.	-	-	7205	7205	7205
Чистий прибуток, тис. грн.	-	3207	36038	36038	32831

Розрахунки динаміки чистого доходу від реалізації продукції, що відображає загальну суму доходів, одержаних підприємством від реалізації товарів, робіт, послуг, показують, що він у 2022 році зріс скачкоподібно (більше, ніж у 100 разів) у порівнянні з результатами і 2021, і 2020 років. Зміна розміру виручки на пряму залежить від собівартості реалізованої продукції. Як видно з табл. 2.3, реалізація продукції зросла у 2022 р. на 248 392 тис грн. порівняно з 2021 р. По іншим показникам фінансової діяльності Товариства видно, що воно значно покращило свої позиції на ринку.

Далі визначимо ефективність складу активів підприємства за звітний період та чинники, що вплинули на процес їх формування (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка складу та розміщення активів ТОВ «Агрохолдинг-С» за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Нематеріальні активи	22	0,08	18,4	0,06	271,5	0,66	249,5	253,1
Основні засоби	2,6	0,08	1,4	0,02	1785,1	16,82	1782,5	1783,7
Запаси	859,6	58,59	34,5	1,65	34603,9	86,81	33744,3	34569,4
Дебіторська заборгованість	1362,1	60,32	1004,5	59,83	143177,3	79,61	141815,2	142173
Гроші та їх еквіваленти	4,7	0,21	6,1	0,36	12,2	0,01	7,5	6,1
Витрати майбутніх періодів	0,4	0,6	0,4	0,02	10,4	0,01	-3,3	10
Інші оборотні активи	13,7	0,6	20,2	1,18	10385	5,46	10371,3	10364,8
Разом	2277	100	1706	100	190246	100	152190,7	189160,1

З розрахунків, проведених у табл. 2.4 видно, що протягом аналізованого періоду відбулось значне зростання всіх показників, наприклад, обсяг запасів збільшився більше, як у 40 раз, що є позитивною

динамікою. У той же час значно зріз і показник дебіторської заборгованості у 2022 р. Дебіторська заборгованість у 2020-2021 рр. буда на рівні 60 % від загальної суми балансу, що є дуже високим показником, а у 2022 р. вона зросла до 79,61 %. Це свідчить про неупорядкованість в фінансовій діяльності ТОВ «Агрохолдінг-С» питання розрахунків покупців за товари та послуги, продані в борг. Така динаміка свідчить про необхідність поступово здійснювати оптимізацію активів підприємства.

Важливе значення у оцінки активів має склад активів підприємства, що впливає на рівень його платоспроможності. Проведемо структурний аналіз активів підприємства (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка структури активів ТОВ «Агрохолдінг-С» за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]

Активи	Роки						Відхилення (+;-) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Необоротні активи	25	1,09	20	1,82	2057	1,08	2032	2036,8
Оборотні активи	2241	98,91	1069	98,18	188189	98,92	185948	187120
Разом	2265	100,00	1089	100,00	190245	100,00	x	x

Структурний аналіз активів підтвердив дані, отримані у результаті попередніх обчислень, а саме: стрімке зростання необоротних активів у балансі Товариства в аналізованому періоді. Що стосується оборотних активів, тобто таких, що призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу, то вони також значно зросли у досліджуваному періоді загалом на 185 948 тис. грн., або майже у 84 рази. Все це підтверджує позитивну динаміку фінансової діяльності підприємства.

Далі аналізуємо показники платоспроможності (ліквідності) підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «Агрохолдинг-С» за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]

Показники	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+; -)		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	4,7	6,1	12,2	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1362,1	1004,5	143177,3	x	x	x	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	2241	1069	188189	x	x	x	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	25	20	2057	x	x	x	x
Власний капітал, тис. грн.	5955,1	2349,8	33690,2	x	x	x	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	8035,9	3437,5	156555,2	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0006	0,0018	0,0001	>0,2	-0,19	-0,19	-0,19
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,17	0,29	0,91	>0,7	-0,53	-0,41	0,21
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,28	0,31	1,20	>1	-0,72	-0,69	0,2
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	2,65	-0,69	0,20	>0,1	2,55	-0,59	0,1

Як показали розрахунки, у 2022 р. ТОВ «Агрохолдинг-С» покращило свої показники платоспроможності і вони досягли нормативних значень. Але найбільш жорсткий критерій платоспроможності підприємства - коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних зобов'язань і забезпечень може бути погашена активами, що мають абсолютну ліквідність (грошима і поточними фінансовими інвестиціями), не відповідає нормативному значенню. Це вказує на неспроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість у разі необхідності.

Наступним кроком фінансового аналізу є дослідження показників фінансової стійкості підприємства. Проаналізуємо джерела фінансування активів підприємства, визначивши їх динаміку та структуру (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Агрохолдинг-С» за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]

Джерела фінансових ресурсів	Роки						Відхилення у %, (+;-) 2022 р. від	
	2020		2021		2022		2020 р.	2021 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Власний капітал	5955,1	42,01	2349,8	40,60	33690,2	17,71	-24,30	-22,89
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	184,3	1,30	0	0,00	0	0,00	-1,30	0,00
Поточні зобов'язання і забезпечення	8035,9	56,69	3437,5	59,40	156555	82,29	25,60	22,89
Разом	14175,3	100,00	5787,3	100,00	190245	100,00	x	x

Структура джерел фінансування (співвідношення позикового та власного капіталу, а також довгострокових і короткострокових джерел фінансових ресурсів) впливає на рівень фінансової стійкості підприємства та стабільність його функціонування. Як бачимо з розрахунків, проведених у табл. 2.7, фінансова стійкість ТОВ «Агрохолдинг-С» знизилась в аналізованому періоді за рахунок зменшення відсотку власного капіталу в структурі джерел фінансових ресурсів та збільшення частки поточних зобов'язань. Також слід відмітити, що в аналізованому періоді у підприємства відсутні довгострокові зобов'язання, тобто довгострокові кредити банків, що є позитивним чинником в діяльності підприємства.

З метою дослідження фінансової стійкості підприємства проаналізуємо дані табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Агрохолдинг-С» за
2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]**

Показники	Роки			Норматив не значення	Відхилення від нормативу (+; -), рр.		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
Власний капітал, тис. грн.	5955,1	2349,8	33690,2	х	х	х	х
Позичковий капітал, тис. грн.	8220,2	3437,5	156555,2	х	х	х	х
у т.ч. довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	184,3	0	0	х	х	х	х
Всього використано капіталу, тис. грн.	14175,3	5787,3	190245,4	х	х	х	х
Коефіцієнт автономії	0,42	0,41	0,18	>0,5	-0,08	-0,09	-0,32
Коефіцієнт фінансування	1,38	1,46	4,65	<1	-0,38	-0,46	-3,65
Коефіцієнт заборгованості	0,58	0,59	0,82	<0,5	-0,08	-0,09	-0,32
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,43	0,41	0,18	→1	-0,57	-0,59	-0,82
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,72	0,68	0,22	>1	-0,28	-0,32	-0,78

Розрахунки відносних показників фінансової стійкості (табл. 2.8) підтвердили, що ТОВ «Агрохолдинг-С» є фінансово не стійким, обсяг його власних коштів значно нижче позикових весь аналізований період. Також спостерігається поступове зростання коефіцієнту заборгованості та зниження коефіцієнту фінансової стійкості, всі інші показники теж залишаються не в межах нормативних значень.

Наступним кроком аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства є дослідження його ділової активності. Для ґрунтовного аналізу в першу чергу звернемо увагу на наявність власних оборотних активів підприємства, що забезпечують його поточну господарську діяльність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка структури власних оборотних коштів ТОВ «Агрохолдинг-С»
за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020 р.	2020 р. від 2022 р.
Власний капітал, тис. грн.	5955,1	2349,8	33690,2	27735,1	31340,4
Необоротні активи, тис. грн.	24,6	19,8	2056,6	2032	2036,8
Власні оборотні кошти, тис. грн.	5930,5	2330	31633,6	25703,1	29303,6

Як бачимо з розрахунків, проведених у табл. 2.8, сума власних оборотних коштів, яка доступна для щоденної операційної діяльності підприємства, в аналізованому періоді збільшилась на 25703,1 тис. грн., тобто більше, ніж у п'ять разів за період. Одночасно спостерігаємо пропорційне зростання розміру власного капіталу – теж більше як у п'ять разів за період. Це свідчить про покращення виробничих можливостей підприємства. Разом з тим відбулось зростання необоротних активів у структурі оборотних коштів підприємства, що є результатом купівлі майнових цінностей.

Останнім кроком аналізу ділової активності підприємства є оцінка ефективності використання ресурсів, які впливають на величину активів, необхідних для здійснення процесу виробництва та збуту продукції. З цією метою використовують показники ефективності обертання активів підприємства (табл. 2.10), що дають змогу якісно оцінити деякі аспекти його фінансової політики.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності обертання оборотних активів
ТОВ «Агрохолдинг-С» за 2020-2022 рр. [розраховано автором, Додаток Б]**

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	
	2020	2021	2022	2021 р. від 2020р.	2022 р. від 2021р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4706,9	3192,6	319453,6	314746,7	316261
Кількість днів аналізованого періоду, дні	360	360	360	x	x
Ододенний чистий дохід, тис. грн.	13,1	8,9	887,4	874,3	878,5
Середній залишок оборотних активів, тис. грн.	3862	4640	7243	3381	2603
Коефіцієнт обертання оборотних активів, обороти	1,22	0,69	44,11	42,89	43,42
Тривалість 1 обороту активів, дні	295	523	8	-287,22	-515,05
Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп.	0,82	1,45	0,02	0,63	-1,43

Розрахунки, проведені у табл. 2.10, дозволяють стверджувати таке:

Як видно з розрахунків, в аналізованому періоді у ТОВ «Агрохолдинг-С» вдвічі зріс показник залишку оборотних активів - грошовий коштів та їх еквівалентів, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу. Позитивну динаміку демонструють і інші показники. Так, більше, ніж у 65 разів зріс показник ододенного чистого доходу, значно покращились показники обертання оборотних активів і тривалості обертання активів. Все це вказує на збільшення розміру обсягу виручки від реалізації, у тому числі в розрахунку на одну гривню оборотних коштів.

Водночас спостерігаємо у 2022 р. зменшення значення коефіцієнту завантаження активів в обороті, який показує, скільки оборотних коштів підприємства припадає на одну гривню реалізованої продукції. Цей показник ділової активності вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів,

дебіторської заборгованості). Фактично, зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат підприємства.

Аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» дозволив з'ясувати, що у 2022 р. підприємство покращило показники своєї господарсько-фінансової діяльності. Найвагомим чинником, що вплинув на діяльність підприємства, стали різкі зміни зовнішнього ринкового середовища. Сьогодні ТОВ «Агрохолдинг-С» набуло стратегічно важливого значення як для громадянської, так і для військової інфраструктури. Не всі показники фінансово-господарської діяльності досягли нормативних значень, тому його поки не можна назвати фінансово-стійким. Але за умови подальшого удосконалення своєї господарської діяльності воно має перспективу зміцнити свою ринкову позицію.

2.3. Діагностика виробничих процесів ТОВ «Агрохолдинг-С».

Організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю мале підприємство «Агрохолдинг-С» набуло лише у 2023 році, вже після початку повномасштабної війни. Необхідність зміни правової форми викликана різким збільшенням обсягів господарсько-фінансової діяльності. Сутність товариства з обмеженою відповідальністю в тому, що учасники такого товариства відповідають за його зобов'язаннями в обмеженому об'ємі, тобто йдеться про обмеження відповідальності учасників, які несуть ризик збитків у межах їхніх внесків до статутного капіталу, які вони можуть втратити. Але додаткових вимог до учасників не висуваються, стягнути з учасників додаткові суми (на відміну від повного чи командитного товариства) не можна.

У Статуті «Агрохолдинг-С» (Додаток А) зазначено лише одного Учасника – громадянина України Рекуна Миколу Петровича, який володеє 100 % Статутного капіталу – 450 000, 00 грн. З огляду на те, що вищим органом Товариства є Загальні збори Учасників, які складаються з Учасників Товариства або призначених ними представників, можна стверджувати, що управління Товариством здійснюється значною мірою одноосібно, як і було в період, коли «Агрохолдинг-С» мав організаційно-правову форму «мале підприємство».

Виконавчим органом Товариства є Директор. У Статуті ТОВ «Агрохолдинг-С» зазначено, що «на посаду Директора може бути обрана особа, яка не є Учасником Товариства» (Додаток А). Директор підзвітний Загальним зборам Учасників і організовує виконання їх рішень. Директор вправі приймати рішення з будь-якого питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до виключної компетенції Загальних зборів Учасників. Директор:

керує поточною діяльністю Товариства, включаючи вирішення питань, пов'язаних з укладанням договорів (контрактів);

без довіреності діє від імені Товариства, представляє його в установах, на підприємствах і в організаціях;

у відповідності до чинного законодавства та Статуту розпоряджається майном Товариства, укладає будь-які угоди та інші юридичні акти без довіреності, відкриває та закриває у банках рахунки Товариства, визначає обсяг та склад відомостей, що є комерційною таємницею, та порядок їх захисту;

наділений правом розпоряджатися банківськими та іншими рахунками з правом права першого підпису на розрахункових та інших документах Товариства;

приймає на роботу і звільняє з роботи інших посадових осіб, персонал Товариства; вирішує питання стимулювання праці; видає накази та розпорядження, обов'язкові для персоналу Товариства; видає довіреності;

затверджує структуру, штати, кошторис витрат; організовує виконання рішень Загальних зборів учасників; затверджує баланс Товариства.

Директор несе відповідальність перед Товариством за збитки, заподіяні його діями або бездіяльністю та звільняється від відповідальності, якщо доведе, що шкоду заподіяно не з його вини.

Як зазначалось вище, Товариство веде господарську діяльність з переробки нафти та газового конденсату, надає послуги з організації та забезпечення послуг зберігання, прийому та відвантаженню нафтопродуктів, а також веде діяльність з продажу нафтопродуктів, сировини та інших товарів.

«Агрохолдинг-С» використовує арендоване обладнання – установки первинної переробки нафти та газового конденсату, виробляє стабілізовані продукти для подальшого виробництва бензинів А 80 (ДЗ), А 80, А 92 (ДЗ), А 92, А 92 "Форвард", А 95 та А 95 "Форвард". Сировина переобляється на первинній установці та надходить у резервуари як вже готовий продукт.

Загальна територія підприємства складає 3,77 Га. На підприємстві розташовані:

1. Резервуарний парк (загальною місткістю 4900 м³), який включає:

резервуар вертикальний сталевий (РВС) 900 – 1 шт. (для зберігання сировини), РВС 400 – 2 шт. (для зберігання сировини), що разом мають 1570 м³ корисного об'єму;

РВС 1000 – 1 шт. (для зберігання А-92), РВС 200 – 8 шт. (для зберігання готової продукції);

конденсат газовий стабілізований природний-1 (КГСП) – 4 шт.; КГСП-2 – 2 шт., що разом мають 720 м³ корисного об'єму для зберігання;

РВС 100 – 1 шт. (не експлуатується); РВС 75 – 2 шт. (для зберігання готової продукції, мазуту), що разом мають 130 м³ корисного об'єму для зберігання мазуту;

резервуар горизонтальний сталевий (РГС) 50 – 5 шт. (для зберігання готової продукції: КГСП-1 або КГСП-2).

три додаткові резервуари: два ємністю 400 м³ та один ємністю 1000 м³, обладнані системою рівнемерів та лічильниками «акцизний склад», для зберігання акцизної продукції (бензинів автомобільних).

Усі резервуари забезпечені запірною арматурою та пов'язані технологічними трубопроводами. У комплексі резервуарного парку є три насосні блоки, три авто-естакади та одна залізнична естакада для здійснення прийому та відвантаження сировини і готової продукції. Продуктивність насосів складає 100 м³/год.

2. Установа переробки вуглеводневої сировини (УПУС) потужністю від 50 до 100 т/добу, що призначена для переробки вуглеводневої сировини (різних за складом нафт та газоконденсатів). Асортимент продукції, що випускається: КГСП-1 (щільність від 700 до 750 кг/м³, початок кипіння 30⁰ С – 450⁰ С, кінець кипіння від 150 до 180⁰ С), КГСП-2 (щільність від 810 до 840 кг/м³, температура спалаху 55⁰ С), мазут (щільність 860-920 кг/м³, температура спалаху не нижче 1100⁰ С). Кінцеві аналізи готової продукції залежать від сировини, що переробляється, і вимог замовника.

Технологічна установка УПУС складається із блоку технологічних печей П-1, П-2, колонного блоку (колона ректифікації К1, К2), блоку теплообмінників, насосного блоку, блоку паливоподачі, блоку охолодження, градирні, технологічних трубопроводів та Автоматизованої системи управління технологічним процесом (АСУ ТП). До УПУС додається приміщення операторної для безпосереднього управління роботою технологічної установки. Також є парова котельня та дизель генераторна станція (130 кВт).

3. Також розташовані: будівля адміністративно-побутового комбінату (АБК), що має два поверхи (перший поверх 270 м² – житлова площа, другий поверх 270 м² – не житлова площа); лабораторія (39 м²); котельня № 1 (25 м²); котельня № 2 (20 м²); пожежне депо (52 м²); гараж (45 м²); склад арбітражний (34 м²); слюсарна побутівка (26 м²); майстерня № 1 (47 м²); майстерня № 2 (53 м²); електрощитова (26 м²); склад тарний на 2 поверхи

(780 м²); автовагова; залізничний під'їзд; пожежне водоймище 3000 м³; насосна (3,75 м²).

По периметру підприємства є протипожежний рів, заповнений водою.

Важливою зміною, що відбулась у діяльності Товариства у 2023 році, стало збільшення кількості працюючих на підприємстві через зміни обсягів господарської діяльності. Якщо у 2022 р. працювало 19 осіб, то за 2023 р. кількість працюючих зросла до 36 осіб.

Далі більш детально розглянемо організаційну структуру підприємства — як її побудовано та підпорядкованість підрозділів один одному (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Агрохолдінг-С» [розробка автора].

Структуру штатного складу ТОВ «Агрохолдінг-С» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Структура штатного складу працівників ТОВ «Агрохолдинг-С»

[розробка автора]

Назва відділу або посада	Кількість осіб
Директор	1
Бухгалтерія	2
Юрист	1
Інженер-технолог	1
Відділ розробки програмного забезпечення	1
Відділ охорони праці та пожежної безпеки	1
Відділ постачання	2
Менеджер з логістики	1
Лабораторія хімічного аналізу	2
Виробничий персонал	24
Разом	36

Слід відмітити, що підприємство планує і надалі розширювати діяльність, тому вже зараз має пропозиції з працевлаштування у відділи розробки програмного забезпечення і постачання.

Розподіл відповідальності між усіма елементами підприємства (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) є тим критерієм, за яким організаційні структури управління поділяються на типи. Глобально структура управління буває двох типів: вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна (мережева) [43]. ТОВ «Агрохолдинг-С» має вертикальну структуру управління, за якої наявний контроль нижчих рівнів вищими. Однією з основних ознак вертикальної структури управління є централізація, тобто зосередження влади в одних руках – у одноосібного засновника Товариства. Саме цю структуру вважають за краще вибирати більшість власників компанії.

Фундаментом або нижнім рівнем вертикальної структури управління є рядові співробітники, яким ніхто не підкоряється, вони не мають широти повноважень і статусу. Вони складають більшість в компанії, не володіють владою, але мають значний вплив на результати діяльності підприємства. Елементами нижнього рівня управління ТОВ «Агрохолдинг-С» є виробничий

персонал, лаборанти, бухгалтер, менеджер з логістики тощо. Саме вони найкраще розуміють потреби виробництва і клієнтів компанії, хоча і не впливають на прийняття кінцевих рішень.

Верхівкою вертикальної структури є наділений найбільшим статусом і широтою повноважень одноосібний засновник Товариства та директор. Саме на них лежить максимальна відповідальність за прийняття стратегічних рішень, контроль над усіма нижчими елементами підприємства і найбільше навантаження.

Між фундаментом і вершиною вертикального типу управління знаходяться проміжні ланки управління (начальники відділів, керівники підрозділів, топ-менеджери). Як елементи структури, проміжні ланки в тій чи іншій мірі володіють як статусом, так і широтою повноважень, безпосередньо впливають на якість і мотивацію нижніх поверхів структури. Кількість рівнів між фундаментом і вершиною структури управління визначає висоту ієрархії. Чим більша компанія, тим більше у неї середніх або проміжних рівнів і тим більше її «висота». Товариство має не значну висоту ієрархії, адже воно є малим підприємством, на якому працює менше 50 осіб.

ТОВ «Агрохолдинг-С» має вертикальну структуру управління, за якого наявний контроль нижчих рівнів вищими. Але за подальшого розширення виробництва, укрупнення діяльності і збільшення кількості співробітників, Товариство може зіткнутися і з деякими недоліками вертикальної структури управління [43]:

чим більше підприємство, тим повільніше йде процес прийняття і реалізації рішень;

ініціативність підлеглих тим нижче, чим вище стандартизація бізнес-процесів;

чим більше підприємство, тим вище навантаження на відповідального за всі підрозділи, тому що для прийняття зважених рішень знадобиться обробити величезну кількість інформації, яка стосується нижчих рівнів системи;

слабкі горизонтальні зв'язки породжують низьку гнучкість та живучість системи.

Для того, щоб наглядніше зобразити та структурувати знання про поточну ситуацію ТОВ «Агрохолдинг-С» на ринку нафтопереробки і його тенденції, проведемо SWOT-аналіз. Характеристики сильних і слабких сторін діяльності підприємства наведені у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ТОВ «Агрохолдинг-С» [розробка автора]

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
сучасна матеріально-технічна база; кваліфікований персонал; випуск якісної продукції; власна хімічна лабораторія, що підтримує технологію виготовлення продукції; широкий асортимент продукції	підприємство є фінансово не стійким - відносні показники фінансової стійкості не в межах нормативних значень; підприємство не має власного обладнання – використовує арендоване; відсутнє маркетингове стратегічне планування; логістика потребує подальшого розвитку; нечітке уявлення про ринок та покупців за межами локального ринку; недостатньо розвинута система просування продукції
Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
розширення діяльності за рахунок укладення нових контрактів; диверсифікація діяльності за рахунок освоєння нових ринків; пошук партнерів з дистриб'юції; удосконалення логістичної системи	нестабільність ринку через військові дії; зниження платоспроможності побутових споживачів; нестабільність національної валюти, інфляція; потужна конкуренція з боку крупних гравців ринку

Дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища Товариства має на меті подальше формування ефективних управлінських рішень. Проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища є універсальними для будь-якого підприємства. При цьому сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. Тут також необхідно враховувати можливості й загрози

зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку Товариства. Так, якщо основні слабкості, що властиві підприємству, зливаються з істотними загрозами зовнішнього середовища, гальмування стає істотним. Така ситуація може трансформуватися в «спіраль краху», якщо є тенденція до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації. У той же час можливості, які відбивають тенденції або події в зовнішньому середовищі, дають можливість підприємству, при правильній відповідній реакції на них, досягти істотного просування на ринку, втілення господарських планів, що у 2022-2023 рр. і відбувалось із ТОВ «Агрохолдинг-С».

Пропозиції щодо удосконалення виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» буде подано у наступному розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОХОЛДИНГ-С»

3.1. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».

Провідним аспектом оптимального функціонування сучасного підприємства в конкурентних умовах ринку є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Необхідність підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства зумовлюється потребами формування нових цілей, принципів та засад, орієнтованих на задоволення потреб та запитів споживачів.

Проблема вдосконалення ефективності виробничої діяльності підприємства є предметом численних наукових досліджень. Так, дослідження проблем теорії та практики підвищення ефективності господарської діяльності підприємства знайшли відображення у працях І.М. Бойчика, О.О. Гетьмана, І.В. Ковальчука, С.Ф. Покропивного, Г.О. Швиданенка, О.С. Федоніна, Ю.В. Пономарьова, В.А. Сідун, В.М. Шаповала. Висвітленню проблеми інноваційних підходів до підвищення ефективності господарської діяльності підприємства присвячені наукові праці М.Г. Метеленко, Т.П. Лободзинської, В.П. Кузнєцової, О.В. Романовської.

Найважливішим завданням функціонування сучасного підприємства є підвищення ефективності його діяльності за рахунок більш повного використання його внутрішніх резервів та системна розробка шляхів підвищення ефективності діяльності. Під шляхами підвищення ефективності діяльності підприємства розуміють сукупність конкретних заходів щодо покращення ефективності виробництва [35, с. 126].

При обґрунтуванні та аналізі усіх показників економічної ефективності враховуються фактори зростання ефективності виробництва за

основними напрямками розвитку та покращення виробництва. Ці напрями охоплюють комплекси заходів, на основі яких досягається економія живої праці, витрат і ресурсів, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Основними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства є [4, с. 79]:

прискорення науково-технічного прогресу, підвищення технічного рівня виробництва, інноваційна політика;

структурна перебудова економіки, її орієнтація на виробництво товарів народного споживання, конверсія оборонних підприємств та галузей, удосконалення відтворювальної структури капітальних вкладень, прискорений розвиток наукомістких, високотехнологічних галузей;

вдосконалення розвитку диверсифікації, спеціалізації і кооперування, комбінування і територіальної організації виробництва, вдосконалення організації виробництва і праці на підприємствах і в об'єднаннях;

посилення соціально-психологічних факторів, підвищення відповідальності і творчої ініціативи працівників, всебічного розвитку особистості, посилення соціальної спрямованості в розвитку виробництва.

Слід відзначити, що напрями підвищення ефективності діяльності підприємства можуть бути класифіковані за трьома основними ознаками [35, с. 126]:

1) за основними напрямками розвитку та вдосконалення виробництва, які представляють комплекси технічних, організаційних та соціально-економічних заходів, на основі яких досягається економія суспільної праці;

2) за джерелами підвищення ефективності: зниження трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості та капіталомісткості виробництва, економії часу, раціонального використання природних ресурсів;

3) відповідно до сфери застосування фактори поділяють на народногосподарські, міжгалузеві, регіональні, галузеві та внутрішньовиробничі.

Першочергове значення в області зростання економічної ефективності виробництва надається раціональному використанню виробничого потенціалу, максимальному скороченню різного роду втрат, режиму економії затрат і ресурсів. Рівень ефективності діяльності підприємства залежить також від зовнішніх та внутрішніх чинників (рис.3.1).

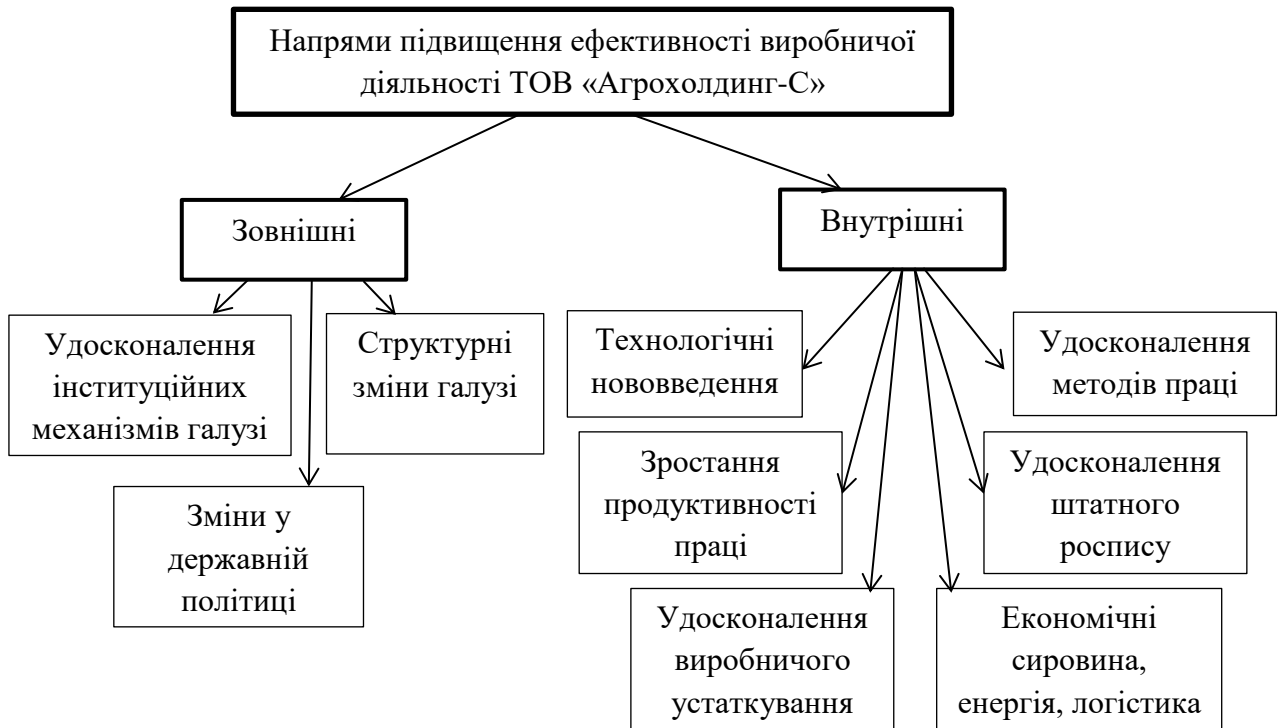


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» [розробка автора на основі 35, с. 127].

До зовнішніх шляхів можна віднести розвиток різноманітних інституцій, створення інституційних механізмів, проведення ефективної державної політики, вплив структурних змін. Внутрішніми резервами збільшення ефективності виробничої діяльності на ТОВ «Агрохолдинг-С», на нашу думку, є технологічні нововведення, підвищення ефективності устаткування, економічна сировина, логістика, енергія, удосконалення методів праці і штатного розпису, підвищення продуктивності праці.

Серед основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства можна виділити три напрямки підвищення: ресурсний, технологічний та організаційний [35, с. 127]. У межах ресурсного напрямку

виділяють напрямки підвищення ефективності використання основних засобів, оборотних коштів та трудових ресурсів. До інтенсивних напрямків підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести: механізацію та автоматизацію виробництва; технічне переозброєння та модернізацію; удосконалення технологічних процесів; скорочення тривалості операційного циклу виробництва; застосування прогресивних форм організації та управління виробництвом; підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня промислово-виробничого персоналу.

До екстенсивних напрямків підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести наступні: 1) скорочення простоїв обладнання внаслідок своєчасного забезпечення сировиною, матеріалами, напівфабрикатами та підвищення якості ремонтів і обслуговування обладнання; 2) збільшення кількості машино-змін роботи обладнання та скорочення кількості устаткування, що не працює; 3) введення додаткового обладнання.

Щодо ефективності використання другої групи ресурсів, то в межах пріоритетних напрямків стратегічної роботи підприємства в сфері управління оборотними коштами, конкретними шляхами підвищення ефективності їх використання є: обґрунтоване встановлення норм і нормативів праці; встановлення прямих постійних взаємозв'язків з постачальниками; зменшення вартості застосовуваних у виробництві сировини та матеріалів на основі придбання їх за оптовими цінами чи заміни дешевшими аналогами; використання відходів у виробництві; уніфікація технології виробництва продукції; інтенсифікація виробничих процесів; перехід до безперервного здійснення виробничих процесів; прискорення обробки партій постачання матеріальних ресурсів [4, с. 296].

Найбільш проблемним з точки зору підвищення ефективності використання ресурсом виступає персонал підприємства. Напрямами підвищення ефективності роботи персоналу є: формування оптимального складу персоналу; заміна діючих технічних засобів на прогресивніші;

модернізація устаткування (впровадження різного роду корпоративних систем управління, тобто програмного забезпечення для електронного документообігу, включаючи корпоративні веб-портали); удосконалення управління та організації виробництва і праці; поглиблення спеціалізації виробництва; збільшення реального фонду робочого часу; створення раціональних структур управління; створення відповідного морально-психологічного клімату в колективі; моральне заохочення працівників; удосконалення систем оплати праці; застосування системи участі робітників у прибутках.

У межах другого, технологічного, напрямку основним є вирішення проблеми технологічного відставання. До другого напрямку можна віднести: прискорення впровадження результатів науковотехнічного та організаційного прогресу в практику діяльності підприємства; удосконалення організаційної та виробничої систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування і мотивації робітників; удосконалення і постійне коригування всіх видів діяльності для забезпечення відповідності їх вимогам сучасності.

За третім, організаційним, напрямком здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому, насамперед, необхідно звернути увагу на ефективність управління. За допомогою ефективного менеджменту, а саме, застосування системи бережливого виробництва, таких технологій, як реінжиніринг, аутсорсинг можна знизити витрати виробництва і підвищити ефективність діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».

Кожен із зазначених напрямків на ефективність діяльності підприємства впливає різною мірою. На кожному етапі діяльності підприємства менеджери мають звертатися до найбільш актуальних і суттєвих за результативністю з них. Проте стратегічний план розвитку підприємства повинен передбачати застосування всіх можливих напрямків підвищення ефективності.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і резервом її підвищення, є організація виробничого процесу на ТОВ «Агрохолдинг-С». Проаналізувавши всі аспекти конкретних умов діяльності підприємства, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому, зупинимось на двох напрямках, удосконалення яких не вимагає багато витрат і часу, а позитивні зміни дадуть необхідний ефект.

Перший напрям стосується удосконалення виробництва. Пропонуємо обладнати блок зрідження вуглеводневих газів (пропан-бутан автомобільний). Установки зі зрідження дозволяють здійснювати отримання скрапленого вуглеводневого газу за рахунок його компримування під тиском у 16 атм. Перевагою процесу зрідження вуглеводневого газу є гнучкість виробничого циклу, простота технології, легкість експлуатації, використання перевірених технологічних рішень і високий рівень безпеки. Також це необхідно та економічно обгрунтовано при переробці газових конденсатів, які мають високу парціальну долю газів C3 (пропан) – C4 (бутан) у своєму хімічному складі. Необхідно також відзначити екологічність зрідженого вуглеводневого газу: при його спалюванні виділяється менше забруднюючих речовин, а саме: CO на 66,5 %, HC+NOx на 66,4 % та CO² на 13 %. Попередні розрахунки показують, що обладнання блоку зрідження газів на ТОВ «Агрохолдинг-С» дозволить зменшити втрати виробництва на 1,1 % від обсягу переробки, що зробить його більш рентабельним. Також це розширить продуктову лінійку Товариства за рахунок випуску газу автомобільного зрідженого.

Залежно від необхідних параметрів стандартна комплектація установки зі зрідження природного газу може включати: компресор, блок очищення-осушки вуглеводневого газу, блок зрідження, електро установку, резервуар зберігання зрідженого вуглеводородного газу. ТОВ «Агрохолдинг-С» вже має все це обладнання, новий блок зрідження газів потребує доукомплектації лише компресором, орієнтовна вартість якого на рику

складає від 280 000 грн з НДС. При цьому додаткові 1,1 % на 1000 т переробки нафти та газового конденсату дозволять додатково отримати 5,5 т зрідженого газу. За актуальною оптовою ціною газу 42 000 грн за тону виручка за місяць зростає на 231 000 грн. Наразі ці гроші підприємство втрачає. Сьогодні підприємство переробляє біля 2500 т нафти та газового конденсату на місяць, тож додатковий видобуток зрідженого газу в 1,1 % дозволить отримувати додатково 577 500 грн на місяць, або 481 250 грн без НДС.

Інший напрям стосується покращення умов праці робітників з метою підвищення їх задоволеності працею. Адже задоволення працею напряму впливає на її ефективність. Основним є те, що покращується ефективність діяльності персоналу, в результаті цього отримуємо кращі показники дохідності підприємства. Задоволення працею – це співвідношення певних запитів працівника щодо умов, змісту, оплати праці з існуючими умовами на підприємстві. Тобто це суб'єктивна оцінка працівником своїх запитів щодо умов на підприємстві, в яких він виконує свої професійні обов'язки [361]. На наш погляд, задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітною платою, матеріальною допомогою тощо) не в усіх випадках призводить до підвищення результативності праці.

Дослідники відмічають, що працівники можуть відчувати такі форми задоволеністю працею: прогресивна, стабільна задоволеність працею, задоволеність працею в змиреності (задоволеність коли людина звиклась зі своєю працею), конструктивна незадоволеність працею, фіксована незадоволеність і псевдозадоволеність працею [36]. Проаналізуємо їх детальніше:

1. Прогресивна задоволеність працею характеризується тим, що людина відчуває радість від роботи в цілому. Збільшуючи рівень прагнення, людина пробує досягати навіть більш високого рівня задоволеності. При даній формі задоволення працівник намагається проявити якнайкраще себе і тим самим досягається висока ефективність діяльності.

2. Стабільна задоволеність працею відображає, що людина відчуває задоволеність від конкретної роботи, але сконцентрована на інших сферах життя через недостатні стимули в роботі. Тобто, якщо підприємство удосконалив систему мотивації, то підвищиться і задоволеність працею, і ефективність діяльності.

3. Задоволеність працею в змиреності характеризується тим, що людина відчуває неясну незадоволеність від роботи і намагається пристосовуватися до негативних аспектів робочої ситуації. За таких умов ефективність діяльності достатня, хоча має тенденцію до зменшення.

4. Конструктивна і фінансова незадоволеність – це незадоволеність роботою безпосередньо у відповідних аспектах. Людина намагається вибудувати достатню терпимість до фрустрації, досади, ефективність діяльності недостатня.

5. Псевдозадоволеність працею виникає через нерозв'язані проблеми або дратівливі умови на роботі, викривлене сприйняття робочої ситуації. При цьому ефективність діяльності низька.

ТОВ «Агрохолдинг-С» турбується про рівень задоволеності працею своїх робітників, періодично переглядає умови праці і вносить покращення. Підприємство наразі швидко розвивається, наймає на роботу працівників, за останній рік кількість працюючих зростає майже вдвічі. Це вимагає подальшого удосконалення умов праці.

Як зазначалось у другому розділі кваліфікаційної роботи, ТОВ «Агрохолдинг-С» володіє будівлею адміністративно-побутового комбінату у два поверхи: перший – житловий, загальною площею 270 м², другий – не житловий, такої ж площі. На другому поверсі розташовані адміністративні відділи підприємства, а на першому – роздягальні, душові кабінки для робітників, пункт видачі їжі, актовий зал. Пропонуємо підприємству замість пункту видачі їжі обладнати повноцінну їдальню. Наразі їжа замовляється у ФОП Галушко Л.І., але продукти закуповує «Агрохолдинг-С», підприємство має також приміщення, частково обладнане для їдальні. Наразі витрати на

обіди для робітників складають 52 800 грн. Попередній розрахунок вартості обідів робітників з урахуванням заробітної плати повара у 12 000 грн. на місяць і додаткових витрат на електричну енергію та продукти харчування складуть 42 000 грн на місяць. Але крім прямої економії коштів підприємства, вважаємо, що зручно обладнане місце для харчування позитивно вплине на соціальний клімат у колективі, задоволеність робітників працею.

Ще одне покращення, якого потребує виробнича діяльність ТОВ «Агрохолдинг-С» - це обладнання медичного кабінету і прийом на роботу медичного працівника. Він потрібен для того, щоб перевіряти загальний стан робітників, вчасно надавати першу медичну допомогу за погіршення самопочуття когось із них, своєчасно робити щеплення персоналу від сезонних захворювань, бути готовими до надання допомоги в разі нещасних випадків на робочому місці.

Вважаємо, що наші пропозиції сприятимуть покращенню умов праці, забезпеченню сприятливої атмосфери на робочому місці, зниженню нервової напруженості робітників.

3.2. Удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С».

У сучасних умовах стрімкого розвитку науки, техніки і технологій, посилення конкуренції успіху може досягти тільки таке підприємство, яке творчо застосовує маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) у своїй діяльності, постійно шукає нові способи адаптації до безперервно мінливих умов існування. Маркетингова діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання повинна швидко і гнучко реагувати на постійні зміни маркетингового середовища. Як зазначалось вище, згідно основних ознак господарської діяльності (незалежний менеджмент, власний капітал, локальний район операцій, невеликі розміри) ТОВ «Агрохолдинг-С» належить до малих підприємств, але останні два роки достатньо стрімко

розвивається. Власники малих підприємств нерідко не поспішають впроваджувати маркетинг на своїх підприємствах. І тому є об'єктивні причини. Так, науковці відмічають, що відсутність стрімкої динаміки розвитку малого бізнесу, упровадження маркетингу у його діяльність в Україні свідчить про наявність перешкод, що обмежують реалізацію більшості потенційних можливостей розвитку малого бізнесу країни. До об'єктивних перешкод вони відносять наступні [24, с. 22]:

обмеженість доступу суб'єктів малого підприємництва до фінансових кредитних ресурсів, відсутність у більшості вказаних суб'єктів необхідної кредитної історії;

велике податкове навантаження;

адміністративні перешкоди з боку контролюючих органів, що стримують розвиток підприємництва;

високі інвестиційні ризики та структура інвестицій, що не стимулює розвиток виробництва;

численні факти прояву недоброчесної конкуренції по відношенню до малих підприємств;

недостатній рівень професійної підготовки кадрів та керівництва підприємств, збереження професійної дискримінації в трудових відносинах;

відсутність практики гнучкого використання основних інструментів маркетингу при формуванні товарної, комунікаційної, цінової політики, а також в організації купівельно-збутової діяльності підприємства.

Недостатня увага з боку суб'єктів малого підприємництва до маркетингу, маркетингових стратегій та тактик не дозволяє забезпечити належний рівень економічного росту підприємствам малого бізнесу. Для того, щоб розібратися в концептуальних підходах до маркетингу, необхідно подолати бар'єр маркетингової неграмотності, здобути теоретичні та практичні знання про використання маркетингу в малому бізнесі, про маркетингові закономірності та методи ринкового управління.

Як видно, малий бізнес має суттєві проблеми та потребує багато ресурсів. На даному етапі якісні зміни в галузі малого підприємництва можуть бути забезпечені завдяки впровадженню та розвитку маркетингу. Маркетинг в галузі малого бізнесу – комплексна система управлінської, регулюючої та дослідницької діяльності, що враховує галузеві відмінності та направлена на вдоволення потреб суспільства з врахуванням матеріальних та духовних запитів населення. Основні напрями маркетингової діяльності є ключовими складовими усіх стадій виробничого процесу – від виробництва матеріальних благ, їх розподілу до стадії кінцевого споживання [20].

Маркетинг як концепція керівництва підприємством в умовах конкуренції став відомим завдяки його ефективному використанню в комерційній галузі. Сучасна концепція маркетингу – це соціально-етичний маркетинг (SEM). Для нього характерні такі риси [24, с. 23]:

створення гармонії між виробничими можливостями та адекватними вимогами суспільства;

кожна компанія, яка належить до малого бізнесу, повинна мати чіткі стандарти якості та обслуговування, дотримуватися екологічних норм та керуватись ними в процесі виробничої та маркетингової діяльності;

підприємства повинні використовувати сучасні природоохоронні технології, що сприяють виконанню головної місії: забезпечення клієнтів безпечними товарами та послугами.

Маркетинг спрямований на досягнення узгодженості внутрішніх реальних можливостей із зовнішнім середовищем. У зв'язку з тим, що кожне підприємство діє в специфічних умовах та вирішує свої конкретні задачі, система маркетингу зазнає змін в залежності від того, де вона використовується. Саме тому необхідно враховувати галузеві відмінності маркетингового середовища. Маркетингове середовище – узгодженість сил та факторів, що впливають на результати корпоративної діяльності фірми. Ретельний аналіз та врахування усіх факторів ринкового середовища, що впливають на підприємство – запорука комерційного успіху для будь-якої

компаній малого бізнесу, основа формування ринкової стратегії розвитку підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи нами було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Агрохолдинг-С». З метою запропонувати Товариству маркетингову стратегію розвитку сформуємо на основі проведеного дослідження матрицю SWOT-аналізу (рис. 3.2).

<p style="text-align: center;">Поле «СіМ»</p> <p>Матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, широкий асортимент якісної продукції дозволяють Товариству розвивати діяльність за рахунок укладення нових контрактів, освоєння нових ринків</p>	<p style="text-align: center;">Поле «СіЗ»</p> <p>Матеріально-технічна база, кваліфікований персонал, широкий асортимент якісної продукції дозволяють Товариству отримувати прибуток, хоча такі негативні явища зовнішнього макросередовища як нестабільність ринку через військові дії, зниження платоспроможності побутових споживачів, нестабільність національної валюти, інфляція, потужна конкуренція з боку крупних гравців ринку негативно впливають на перспективи подальшого розвитку підприємства</p>
<p style="text-align: center;">Поле «СлМ»</p> <p>Відсутність маркетингового стратегічного планування, нечітке уявлення про ринок та покупців за межами локального ринку потребують розвитку маркетингу і логістики на підприємстві задля подальшого розширення діяльності, укладення контрактів з новими партнерами</p>	<p style="text-align: center;">Поле «СлЗ»</p> <p>Відсутність маркетингового стратегічного планування, нечітке уявлення про ринок та покупців за межами локального ринку поглиблюють негативні наслідки впливу факторів нестабільності ринку через військові дії, зниження платоспроможності наявних споживачів на фінансову стабільність підприємства, знижують конкурентні позиції Товариства серед інших гравців ринку, особливо великих підприємств</p>

Рис. 3.2. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Агрохолдинг-С» [розробка автора]

Проведений SWOT-аналіз дозволяє рекомендувати ТОВ «Агрохолдинг-С» застосувати у 2024 фінансовому році такі ринкові стратегії діяльності (табл. 3.1):

Таблиця 3.1.

**Рекомендовані стратегії розвитку діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»
на основі SWOT-аналізу [розробка автора]**

Сильні сторони (S)	
можливості (O):	загрози (T):
Стратегія розвитку ринку за рахунок пропонування наявного продукту компанії на новому ринку. Ця стратегія містить ризики, бо вимагає фінансових витрат на просування на новий для себе ринок	Стратегія розвитку товару, спрямована на вдосконалення або розробку нових товарів для наявного кола споживачів передбачає: підвищення якості послуг, що надаються; розробку нових видів товарів (наприклад, газу автомобільного зрідженого, як було запропоновано вище)
Слабкі сторони (W)	
можливості (O):	загрози (T):
Стратегія обмеженого зростання: цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коректуються відповідно до умов, що змінюються. Це найбільш простий, зручний і найменш ризикований спосіб дії для підприємства, що працює у сформованій галузі діяльності зі стабільною технологією	Конкурентна стратегія «Нішер». Компанія займається захопленням вузьких та спеціалізованих ніш ринку, обійдених увагою конкурентів. Це може бути налагодження довгострокового постачання пального (підписання договорів) окремим підприємствам, які його потребують на постійній основі у значних кількостях для виробничих потреб

Як видно з табл. 3.1, для ТОВ «Агрохолдинг-С» нами запропонована стратегія обмеженого зростання, що враховує слабкі сторони в діяльності підприємства, але спирається і на його певні сильні сторони. Це базова стратегія, яка, тим не менше, потребує подальшої деталізації, тобто розробки. У кваліфікаційній роботі ми також пропонуємо інші базові стратегії: стратегію розвитку ринку за рахунок виходу на географічно нові ринкові сегменти; стратегію розвитку товару за рахунок вироблення нового виду пального і пропозиції його споживачам; стратегію «нішер» за рахунок кастомізації послуг, що пропонуються.

Щоб прийняти рішення, які стратегії будуть реалізовуватися і впроваджуватися у діяльність Товариства, необхідно спочатку проаналізувати такі фактори:

особливості ринку: рівень прибутків, демографію, законодавство, тренди, логістику;

сегмент потенційних покупців: які є покупці та яка їх кількість, поведінкові патерни, чому вони оберуть саме продукт Товариства, а не товар конкурента, які проблеми споживача вирішує саме така пропозиція;

конкурентів: їхню маркетингову стратегію, ресурсні можливості, цінову політику, рівень конкуренції для продукту Товариства на ринку;

внутрішні можливості підприємства – чи дозволять ресурси Товариства вдало оперувати у обраній ніші і підтримувати конкурентну ціну.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу не тільки дозволяє підприємству продіагностувати свій поточний стан на ринку, але й дозволяє побачити можливості подальшого розвитку. SWOT-аналіз ТОВ «Агрохолдинг-С» продемонстрував, що, незважаючи на існуючі проблеми та нестабільне ринкове середовище, підприємство має досвід і необхідні ресурси для подальшого розвитку своєї діяльності. На нашу думку, застосування запропонованих стратегій, засноване на експертних оцінках досвідчених спеціалістів Товариства, допоможе йому у подальшому розвитку, посилить конкурентну позицію на ринку.

Упровадження нових стратегій розвитку бізнесу потребуватиме від ТОВ «Агрохолдинг-С» подальшого розвитку логістики. Наразі на підприємстві працює один менеджер з логістики, в обов'язки якого входить: забезпечення поставок сировини та відвантаження готової продукції; планування поставок та забезпечення транспортними засобами (авто-, залізничний транспорт); забезпечення річних контрактів з постачальниками послуг доставки вантажів компанії; контроль виконання договорів; формування ціни на послуги доставки згідно з ринковими; забезпечення завантаження вантажів зворотної доставки для зниження собівартості перевезень для Товариства; контроль за своєчасністю сплати за виконані послуги та формування звітності; створення листів вантажних потоків підприємства. За теперішніх обсягів діяльності така організація логістичного

процесу є оптимальною. Та в разі розширення діяльності вона потребуватиме відповідного масштабування. Адже для підприємства нафтогазового комплексу завжди актуальним залишається оптимізація логістичних витрат. Недостатньо обґрунтована значна кількість сировини впливає на збільшення кількості запасів готової продукції, а, навпаки, замала кількість сировини може спричинити зменшення темпів виробництва. Обидві ситуації призводять до втрат прибутку. Якщо підприємство робить акцент лише на стратегії збуту без аналізу та формування обґрунтованої ресурсної стратегії, то це зумовлює виникнення дисбалансу діяльності виробничого підприємства, наприклад відносин із дистрибуцією, зростання виробничого циклу, сповільнення оборотності оборотного капіталу підприємства.

Автори Роговая Т.Ю. і Калініна О.М. рекомендують таке визначення логістичної системи на нафтопереробному підприємстві: «логістична система нафтопереробного підприємства – це складна відкрита система підприємства з виконання логістичних функцій та операцій, що базується на взаємопов'язаних показниках та результатах матеріально-технічної, організаційно-економічної та нормативно-правової підсистем, які об'єднані єдиним безперервним логістичним процесом» [33, с. 185].

Для підтримки оптимального логістичного процесу доцільно проводити аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін підприємства, методика якого подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати SNW-аналізу ТОВ «Агрохолдинг-С»

[розробка автора на основі 33, с. 186]

№	Ключові параметри в діяльності підприємства	S*	N*	W*	Коментар
1	2	3	4	5	6
1	Навчання персоналу		x		Навчання персоналу відбувається на робочому місці, але системи регулярних підвищень кваліфікації, навчань немає
2	Умови праці		x		Умови праці регулюються відділом з охорони праці

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6
3	Мотивація і стимулювання персоналу	x			Є стратегія мотивації персоналу: 13 з/п, індивідуальне преміювання за виробничі досягнення, безоплатні обіди, зберігаються робочі місця мобілізованих до лав армії робітників зі збереженням заробітної плати
4	Кваліфікація персоналу	x			Висока
5	Організація планування		x		Є певні проблеми із плануванням, бо підприємство швидко розвивається в дуже нестабільному ринковому середовищі
6	Уважне ставлення до клієнтів	x			Підприємство клієнтоорієнтоване
7	Інформаційне забезпечення	x			Підприємство переробило під свої потреби програми «АЗС» та «Нафтобаза». В них формуються потрібні звіти, накладні та т.ін., є можливість на необхідну дату отримати проміжні показники діяльності: фінансові, вагові, включно з запасами, товарами в дорозі та ін.
8	Якість товарів, що реалізуються	x			Висока, продукція відповідає міжнародним стандартам
9	Організаційна структура підприємства		x		На даний момент не оптимальна
10	Стан охорони праці		x		Є відділ з охорони праці, в якому працює одна особа Раз на рік проводиться внутрішня комплексна перевірка
11	Транспортна логістика	x			Оптимальна. На підприємстві є досвідчений менеджер з логістики
12	Асортимент продукції, що реалізується		x		Достатній, але має потенціал для розширення
13	Чисельність персоналу		x		Підприємство має відкриті вакансії через те, що, по-перше, швидко розвивається, по-друге, частина робітників була мобілізована
14	Заробітна плата	x			Висока
15	Імідж (ділова репутація) підприємства			x	Підприємство не має сформованого бренду, фірмового брендового знаку, є маловпізнаваним на ринку
16	Фінансова стійкість підприємства			x	Фінансово не стійке
17	Організація маркетингу на підприємстві			x	Відділ маркетингу або фахівець з маркетингу відсутні
18	Цінова політика			x	Цінова політика не гнучка через ситуацію на ринку, немає можливості для клієнтів отримувати продукцію з відстрочкою платежу. Але є продаж продукції за оптовими цінами

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3	4	5	6
19	Обсяги продажів		х		Обсяги продажів достатні, є потенціал їх збільшити
20	Залежність від постачальників			х	Високу залежність від своєчасності постачання, якості поставленої сировини та тиску подачі
21	Репутація на ринку		х		Репутація висока, але у доволі вузькому сегменті ринку, на якому підприємство безпосередньо працює
22	Зручне розташування офісу та складу			х	Через підприємство проходять автодорога, є власні під'їдні залізничні колії до найближчої станції

* S – сильна, N – нейтральна, W – слабка

Проведений у табл. 3.2 аналіз дозволяє зробити висновок, що логістика на підприємстві сприймається скоріше як організація транспортування та складування, як і на більшості вітчизняних підприємств. Тому методологію управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками спрощено, що допустимо за таких обсягів діяльності. Та для зменшення логістичних витрат логіст має ще й аналізувати весь ланцюжок поставок. За наявності такого аналізу та ефективної організації роботи вирішується не тільки проблема зайвих витрат, а й зменшуються страхові запаси, прискорюється оборотність капіталу, знижується собівартість продукції та логістичних витрат у дистрибуції.

Логістика у нафтогазовій галузі має враховувати низку завдань:

1. Головним завданням є скорочення втрат нафти і нафтопродуктів на шляху від свердловини до кінцевого споживача – до АЗС, експортного терміналу або нафтобази. Тому керівництво і відповідні служби підприємства мають здійснювати повний контроль над усіма технологічними ланками й не допускати утрат.

2. Організація процесу закупівлі, вибір постачальника, все те, що формує логістику постачання, мають постійно моніторитись на підприємстві, за необхідності удосконалюватись і реорганізовуватись.

3. Значне зниження витрат може бути досягнуте завдяки логістиці розподілу. Тому необхідно звернути увагу на два ключових питання: вивчення потреб ринку і впровадження нових технологій для задоволення виявлених потреб шляхом ефективної організації розподільних мереж та транспортно-експедиторського обслуговування.

4. Матеріальні запаси є одним із найбільш дорогих активів підприємства, яке працює у сфері переробки корисних копалин. Основні витрати підприємство змушене робити на створення і утримання запасів на складах. Тому потрібний механізм комплексного управління запасами, який включає такі компоненти: сформовану функціональну службу (відділ логістики); узгоджені взаємозв'язки відділу логістики з іншими службами підприємства; налагоджений документообіг.

Це дозволить об'єднати зусилля керуючого персоналу компаній, їхніх структурних підрозділів та логістичних партнерів для наскрізного управління основними і супутніми потоками в інтегрованій структурі бізнесу: проектування – закупівлі – виробництво – розподіл – продаж. Принципи та методи даного підходу повинні бути спрямовані на отримання оптимального рішення, зокрема на мінімізацію загальних логістичних витрат підприємства.

Скорочення витрат, що пов'язані з управлінням матеріальним потоком: витрат на складування й транспортування, управління закупівлями й замовленнями, наявними запасами, зниження логістичних ризиків – усе це дасть змогу підприємству вивільнити фінансові ресурси на додаткові інвестиції у складське обладнання, інформаційно-комп'ютерні системи, маркетингову діяльність. Розбудова запропонованої логістичної системи дозволить ТОВ «Агрохолдинг-С» скоротити часові утрати виробничого циклу й термінів виконання замовлень, запасів матеріалів та готової продукції, посилює інноваційні процеси і дотримання договірних зобов'язань за посилення інтеграції всіх матеріальних потоків у виробничому процесі.

3.3. Формування культури інноваційності з метою оптимізації виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С»

Перехід від так званого інвестиційного, як правило, екстенсивного типу розвитку до якісно нового, ефективного інноваційного типу розвитку – домінантне завдання модерної парадигми поступу країни. Це не лише збільшує джерела фінансування, але й відкриває можливості досягнення оптимального співвідношення між виробництвом, нагромадженням і споживанням, глибоких, радикальних змін у розвитку нашої держави. Такий вектор розвитку спрямований на швидке подолання дистанції поміж експортно-індустріальною та інноваційно-постіндустріальною моделями, притаманними для двох різних цивілізаційних типів економіки.

За сучасного розвитку підприємницької, виробничої діяльності та в умовах кризи, постійних світових зрушень та перепитій підприємство не може вижити без альтернативних методів діяльності. Таким чином, все більшого значення набуває використання інноваційних технологій у різних сферах діяльності підприємства. Головним напрямком уведення новітніх технологій є виробництво, але на сьогодні доцільно впроваджувати інновації і на управлінському рівні, і на всіх рівнях організаційної структури. У контексті цього збільшується роль інноваційної культури на підприємстві, ефективне впровадження якої призводить до усестороннього залучення інновацій та вигідного їх використання. Підтримання інноваційної культури у всіх сферах діяльності підприємства допоможе створити позитивну атмосферу в колективі та сприятливі умови для подальшого впровадження інноваційної політики [19, с. 273].

Науковцями пропонується зосередити основні зусилля на трьох характерних напрямках формування інноваційної культури:

істотне поліпшення популяризації наукового знання, зокрема, організація державної підтримки науково-популярних періодичних видань, створення науково-популярних програм на радіо та телебаченні,

запровадження пільгових умов та матеріальних стимулів для написання та видання науково-популярних книг;

вдосконалення освітніх програм з урахуванням новітніх досягнень науки, зокрема, проведення спеціальних заходів для інформування викладачів середньої та вищої школи про останні досягнення науки і технологій, створення загальнодержавної системи дистанційного навчання із залученням найбільш кваліфікованих і авторитетних вчених;

підвищення інноваційної культури апарату управління, зокрема: організація навчання працівників міністерств і відомств з основ інноваційного менеджменту, організація циклів лекцій для державних службовців з проблем формування та реалізації науково-технологічної та інноваційної політики на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду [18, с. 20].

Тож дослідимо особливості формування інноваційної культури як цілісної системи вироблених на підприємстві і притаманних його працівникам моделей поведінки, що впливають на моду та спосіб життєдіяльності підприємства. У цьому розумінні інноваційна культура не є первісно визначеним станом. Вона є результатом соціальних взаємодій і передається через навчання, численні контакти між групами людей, поведінку, настанови, норми, систему ціннісних орієнтацій, етику трудових відносин, символи, стиль керівництва, церемонії, комунікації, мову. Діапазон інноваційної культури досить: від створення умов ефективного використання інноваційного потенціалу (особистості, підприємства, організації) до його реформування.

Інноваційна культура виконує наступні функції:

трансляційну – передача з минулого в теперішній час і з теперішнього часу в майбутнє усталених типів інноваційної поведінки соціальних суб'єктів, які пройшли тривалу апробацію і набули певного ціннісного забарвлення в рамках даного суспільства;

селекційну – відбір знову створених або запозичених інноваційних поведінкових моделей, які в щонайбільшій мірі відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку;

інноваційну – розкриття креативних можливостей описуваного соціокультурного механізму, вироблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, які виникли всередині самої культури або були щеплені ззовні [13, с. 17].

Отже, інноваційна культура відображає не лише рівень розвитку інноваційних процесів на підприємстві, але й міру участі у цих процесах людей, їх задоволення від цієї участі. Вона забезпечує сприйнятливість людей до нових ідей, їх готовність і здатність підтримувати й реалізовувати інновації у всіх сферах життя.

Розглядаючи інноваційну культуру як перспективний метод управління, її можна охарактеризувати як самодостатній і здатний до саморегуляції соціально-психологічний механізм, який впливає на стиль керівництва та інноваційну модель поведінки на кожному етапі інноваційного процесу. Роль інноваційної культури у інноваційному розвитку підприємства полягає в організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії всіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування культури інновацій полягає у реалізації ефективних інновацій в якісному вимірі, удосконалення механізму активізації необхідних потенціалів в інноваційному процесі. Пропонуємо ТОВ «Агрохолдинг-С» запровадити таку структуру інноваційної культури (рис 3.3).

При аналізі поняття інноваційної культури виділяють наступні завдання інноваційної культури в системі інновації діяльності підприємства [8, с. 10]:

виявлення творчих сил і здібностей, талантів, розвиток і реалізація креативного потенціалу підприємства;

оптимізація кадрового, виробничого, фінансового, науково-технічного потенціалів для здійснення інноваційного процесу та існування інноваційної системи;

стимулювання інтелектуальної та творчої активності за досягнення певних цілей завдяки використанню інноваційних ідей;

активізація та оптимізація інноваційних процесів на підприємстві;

формування і впровадження інноваційних стратегій розвитку підприємства;

застосування демократичного стилю управління;

ліквідація бар'єрів в середині організаційної структури підприємства для вільної комунікації та передачі інформації;

співпраця з усіма учасниками інноваційної інфраструктури;

у поєднанні із корпоративною культурою формування інтенсивно-інтелектуального клімату всередині підприємства;

також створення інноваційного іміджу;

організаційно-управлінське забезпечення інноваційного процесу.

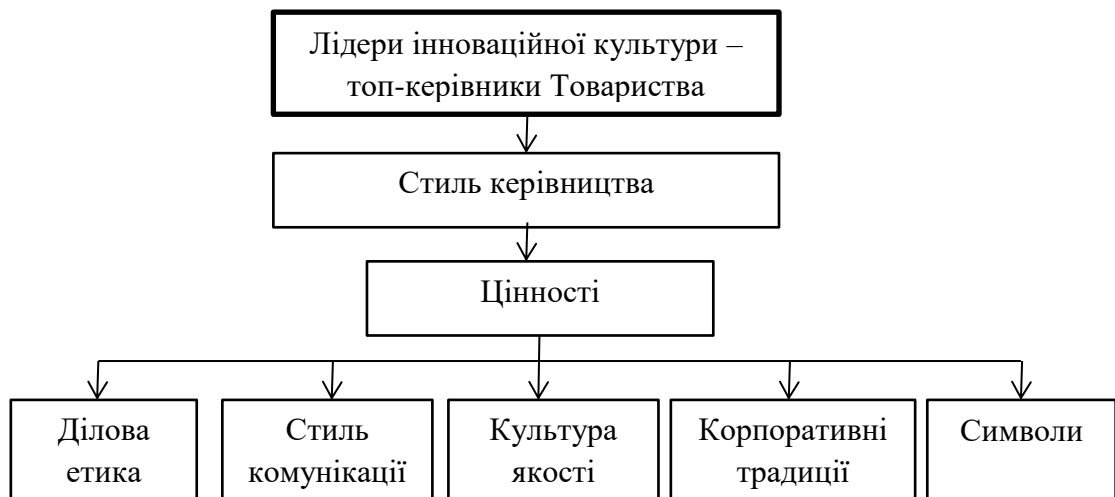


Рис. 3.3. Структура культури інноваційності ТОВ «Агрохолдинг-С» [розробка автора на основі 37, с. 54, 19, с. 168].

Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей і реалізацією креативного потенціалу самої людини, її суб'єкта.

Інноваційна культура віддзеркалює цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в образах і нормах поведінки. Формування інноваційної культури ґрунтується на системі цінностей підприємства, які являють собою ряд ідей, часто неписаних, які обґрунтовують цілі і сенс його роботи. Поняття культурних цінностей ширше за формальне поняття цілей підприємства. Культура складається з правил, дотримання яких дає позитивний ефект [2, с. 560]. Цінності насамперед ґрунтуються на людських потребах. За своєю суттю цінності підприємства – це трансформовані потреби її людського (персоналізованого) середовища. Водночас потреби людей неоднорідні, що визначає складну структуру системи внутрішньофірмових цінностей. Реально діюча культура щоденно реалізується через різні конкретні форми, такі як культурні ритуали, процедури, церемонії, комунікації з використанням особливої, притаманної даній організації мовної культури, символів [22, с. 515].

У цілому інноваційна культура розглядається як складова інноваційного потенціалу у складі ресурсо-нематеріального блоку. Визначення цього поняття є неоднозначним і трактується в різних джерелах по-різному, але в основному визначається як рівень загальнокультурної, освітньої, психологічної підготовки персоналу до сприйняття інноваційного розвитку підприємства, та активна його участь у процесі введення та розробки новітніх технологій. Аналізуючи процес упровадження та формування інноваційної культури доцільно виділити, що на нього впливають різноманітні чинники, як зовнішні, так і внутрішні. До того ж, необхідно враховувати безліч різноманітних факторів, щоб ефективно сприяти інноваційному розвитку діяльності та активності персоналу, підтриманню сприятливого клімату на підприємстві.

Інноваційна культура підприємства сприяє формуванню його позитивного іміджу серед зовнішніх контрагентів (партнерів, споживачів, потенційних співробітників тощо) як такого, що активно розробляє та впроваджує інноваційні ідеї і є відкритим для сприйняття нової ідеї. Такий

образ підприємства робить його привабливим для творчих людей-інтелектуалів. Завдяки цьому, в поєднанні із відповідною кадровою політикою, формується колектив працівників з високим рівнем інтелектуальних здібностей. А робота в умовах ефективно сформованої інноваційної культури стимулює цих фахівців виявляти і реалізовувати свій потенціал через постійне генерування, відбір, апробування та впровадження в дію нових ідей. При цьому важливо, щоб інноваційна активність працівників мала не хаотичний, а впорядкований характер, спрямований на реалізацію стратегії інноваційного розвитку підприємства. У результаті проходження усіх стадій інноваційного процесу – від виникнення інноваційної ідеї і до її реалізації – відбувається накопичення нових знань, умінь, навичок та досвіду.

Щоб показати, в який спосіб інноваційна культура стимулює творчу інтелектуальну активність персоналу, необхідно детальніше розглянути деякі з її складових:

відкритий доступ до інформації всередині підприємства сприяє формуванню атмосфери взаємної довіри між менеджерами та їхніми підлеглими, впевненості працівників у своєму майбутньому. При цьому важливо так подати інформацію, щоб співробітники розуміли, що впровадження інновацій несе їм користь через покращання фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

участь творчих працівників-інтелектуалів у прийнятті управлінських рішень, які безпосередньо впливають або пов'язані з їхньою трудовою діяльністю, створює відчуття власної причетності та значущості для підприємства, сприяє задоволенню потреби у самовираженні та самореалізації;

схвалення творчої інтелектуальної активності персоналу – головний нематеріальний стимул для працівників активізувати свій інтелектуальний потенціал і в подальшому розвивати свої здібності. Визнання, вдячність з боку керівництва і внутрішнє задоволення від того, що їхні ідеї і розробки втілюються в життя – цілком достатній стимул для більшості творчих

особистостей. При цьому, якщо та чи інша ідея не виправдала сподівань і не принесла очікуваного ефекту, не слід критикувати або карати її автора: потенційні винахідники не повинні боятися зазнати невдачі, оскільки страх заважатиме їм продукувати інноваційні ідеї та виявляти ініціативу;

матеріальне стимулювання – невід’ємний елемент інноваційної культури, яким, однак, не варто зловживати. Тобто, додатково стимулювати працівників матеріально треба не за сам факт їхньої інноваційної та творчої активності, а за досягнення певних цілей (зниження витрат, зростання обсягів збуту, зменшення витрат часу на виконання операцій або скорочення втрат від браку тощо), завдяки використанню їхніх ідей. У світовій практиці можна віднайти чимало прикладів систем мотивування інноваційної активності працівників. Так, у Бельгії, Франції, Англії та ФРН на підприємствах створюються преміальні фонди за розробку, освоєння і випуск інноваційної продукції, величина яких залежить від частки цієї продукції в загальному обсязі виробництва або від темпів приросту обсягів її реалізації [19, с. 277].

Отже, інноваційна культура є вихідним пунктом активізації інноваційних процесів на підприємстві. Вона, з одного боку, створює передумови для ефективного відбору кадрів і створення висококваліфікованого колективу працівників-інтелектуалів, а з іншого – забезпечує формування сприятливого організаційного клімату для реалізації інноваційних рішень на підприємстві. Як видно з рис. 3.3., культура як явище не може існувати поза своїм носієм (особою, групою осіб), так само, як і кожній окремій особі притаманний певний рівень культури, певний набір ціннісних і соціальних установок.

Отже, культуру інноваційності ТОВ «Агрохолдинг-С» потрібно формувати цілеспрямовано – під керівництвом менеджерів вищої ланки управління. У разі спонтанного формування організаційна культура може і не містити інноваційної складової. Тому потрібно, щоб засновник та менеджери вищої ланки управління приділяли достатню увагу питанням формування культури інноваційності.

Першоджерелом та основою для визначення місії і цілей діяльності Товариства та формування інноваційної складової його організаційної культури є особистісні характеристики засновника, рівень його готовності до інноваційного мислення, ініціативність тощо. Не менш важливою у процесі підтримки і розвитку інноваційної культури є роль менеджерів підприємства. Саме від них значною мірою залежить, чи будуть прийняті до уваги і реалізовані інноваційні ідеї та пропозиції інших працівників.

Отже, формування культури інноваційності спонукатиме ТОВ «Агрохолдинг-С» до вибору простих, чітких цілей та розвиватиме прагнення всього персоналу до інноваційного розвитку. Слід враховувати, що культура інноваційності відображає цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в стилях і нормах поведінки. Вона показує як рівень діяльності відповідних соціальних інститутів, так і ступінь задоволення людей участю в них і її результатами.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведених досліджень на тему «Виробнича діяльність підприємства» і аналізі діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрохолдинг-С» зроблено висновки і пропозиції, які полягають у такому:

1. Глобальні зміни в економіці, інтенсивна модернізація бізнес-процесів, взаємопроникнення та взаємозв'язок процесів створення товарів та послуг виводять питання управління виробничою діяльністю підприємства на якісно новий рівень. Загальновизнано, що одним з найбільш важливих аспектів успішності підприємства є рівень ефективності виробничих або операційних процесів, що має на меті оптимізацію використання всіх ресурсів підприємства. Але іноді виробнича діяльність залишається в тіні інших сфер менеджменту бізнесових організацій, при цьому без її раціоналізації неможливо побудувати результативний та прибутковий бізнес. Теорія виробництва - це галузь економічної теорії, яка вивчає, як підприємства та організації перетворюють вхідні ресурси (сировину, працю, капітал) на вихідну продукцію з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Управління виробництвом - це комплекс дій та стратегій, спрямованих на ефективне планування, організацію, керування та контроль виробничих процесів на підприємстві з метою досягнення поставлених цілей та оптимізації результатів. Ця галузь управління включає в себе різні аспекти та завдання, які допомагають забезпечити ефективну виробничу діяльність.

2. Розглянуто особливості планування виробничої діяльності підприємства. Запропоновано підхід до створення виробничої програми підприємства, за якої менеджмент підприємства має керуватись певними фазами при підготовці планів виробничої діяльності. Також виробнича програма має створюватися з урахуванням кількості ресурсів підприємства та прагнення до бажаних результатів, тобто бути оптимальною, відповідати

структурі ресурсів підприємства та забезпечувати найкращі результати його діяльності за прийнятими критеріями.

3. В якості методики планування виробничих процесів на сучасному підприємстві розглянуто кілька способів планування, які можуть застосовуватись поодинокі або комбіновано: нормативний, балансовий, розрахунково-аналітичний, економіко-математичний, графоаналітичний, програмно-цільовий. Також у кваліфікаційній роботі запропоновано алгоритм з п'яти етапів планування виробничої діяльності.

4. Дослідження нафтопереробної галузі України показало, що нафтова промисловість відіграє значущу роль в економіці країни, забезпечує її виживання як суверенної держави та потребує ефективної моделі розвитку, розробки стратегії, які мають бути адекватними геополітичній ситуації, що склалася. Розвиток національного паливно-енергетичного комплексу важливий для забезпечення більшості галузей народного господарства необхідною сировиною, продуктами нафтопереробки. Нафта була і залишається стратегічною сировиною і одним з найважливіших факторів економічної незалежності нашої держави. Сьогодні, в умовах війни, маємо лише один працюючий НПЗ – ПАТ «УкрТатНафта» (м.Кременчук), все інше непридатне до роботи, бо або розбито (Шебелинський ГПЗ ПАТ «УкрГазВидобування»), або потребує великої модернізації (ВАТ «Нафтопереробний Комплекс – Галичина», м. Дрогобич та ВАТ «Нафтохімік Прикарпаття», м. Надвірна). Це викликало необхідність розвитку так званої малої нафтопереробки. На цей час у країні працюють близько 15 малих НПЗ потужністю від 30 000 до 90 000 тон на рік і саме їхня праця дозволила часткового врегулювати питання забезпечення нафтопродуктами ринку та ЗСУ узимку та навесні 2022 року. Саме вони і зараз забезпечують регіональні ринки нафтопродуктами.

ТОВ «Агрохолдинг-С» належить до підприємств малої нафтопереробки. Станом на початок 2023 року статутний капітал ТОВ «Агрохолдинг-С» складав 450 000,00 грн., середньооблікова чисельність

працівників облікового складу — 19 осіб. 100 % статутного капіталу належить громадянину України Рекуну Миколі Петровичу і він є єдиним Учасником Товариства. Товариство веде господарську діяльність з переробки нафти та газового конденсату, надає послуги з організації та забезпечення послуг зберігання, прийому та відвантаження нафтопродуктів, а також веде діяльність з продажу нафтопродуктів, сировини та інших товарів.

5. Проведений аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» дозволив з'ясувати, що за результатами діяльності у 2020-2022 рр. загальне зростання чистого доходу підприємства склало 314 746,7 тис. грн. Основним чинником, що спричинив таке зростання, стала нагальна необхідність вироблення палива для військових потреб. Слід зазначити, що 2020 - 2021 рр. були для підприємства збиткові. Розрахунки динаміки чистого доходу від реалізації продукції, що відображає загальну суму доходів, одержаних підприємством від реалізації товарів, робіт, послуг, показують, що він у 2022 році зріс скачкоподібно (більше, ніж у 100 разів) у порівнянні з результатами і 2021, і 2020 років. По інших показниках фінансової діяльності видно, що Товариство значно покращило свої позиції на ринку. Та не зважаючи на таку позитивну динаміку, розрахунки відносних показників фінансової стійкості показали, що ТОВ «Агрохолдинг-С» є фінансово не стійким, обсяг його власних коштів значно нижче позикових весь аналізований період. Також спостерігається поступове зростання коефіцієнту заборгованості та зниження коефіцієнту фінансової стійкості, всі інші показники теж залишаються не в межах нормативних значень.

В цілому, аналіз господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» дозволив з'ясувати, що у 2022 р. підприємство покращило свої показники. Сьогодні підприємство набуло стратегічно важливого значення як для громадянської, так і для військової інфраструктури. За умови подальшого удосконалення своєї господарської діяльності підприємство має перспективу зміцнити свої ринкові позиції.

6. Діагностика виробничих процесів ТОВ «Агрохолдинг-С» дозволила з'ясувати, що підприємство має вертикальну структуру управління, за якої наявний контроль нижчих рівнів вищими. Однією з основних ознак вертикальної структури управління є централізація, тобто зосередження влади в одних руках – у одноосібного засновника Товариства. Саме цю структуру вважають за краще вибирати більшість власників компанії. На сьогодні це є виправданий вибір.

Для наглядного зображення та структуризації знання про поточну ситуацію ТОВ «Агрохолдинг-С» на ринку нафтопереробки у кваліфікаційній роботі було проведено SWOT-аналіз. Він показав, що сильні сторони діяльності підприємства несуть потенціал для подальшого успішного його розвитку.

7. Для підвищення ефективності виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» було запропоновано звернути увагу на раціональне використання виробничого потенціалу, максимальне скорочення різного роду втрат, режим економії затрат і ресурсів. Наголошено на трьох напрямках підвищення ефективності: ресурсному, технологічному та організаційному. При цьому необхідно враховувати, що рівень ефективності діяльності підприємства напряму залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників його функціонування.

На основі аналізу конкретних умов діяльності підприємства запропоновано напрями удосконалення, які не вимагають значних витрат і часу, а позитивні зміни дадуть необхідний ефект. По-перше, для удосконалення виробництва, запропоновано обладнати блок зрідження вуглеводневих газів (пропан-бутан автомобільний), що дозволить розширити продуктову лінійку Товариства за рахунок випуску газу автомобільного зрідженого і, згідно попередніх розрахунків, дозволить отримувати додатково 577 500 грн на місяць, або 481 250 грн без НДС.

По-друге, для покращення умов праці робітників і підвищення їх задоволеності працею запропоновано замість пункту видачі їжі обладнати

повноцінну їдальню. Попередній розрахунок вартості обідів робітників з урахуванням заробітної плати повара і додаткових витрат на електричну енергію та продукти харчування дозволять підприємству економити 4 000 грн на місяць і покращить соціальний клімат у колективі.

По-третє, обладнати медичний кабінет і прийняти на роботу медичного працівника. Це потрібно для того, щоб перевіряти загальний стан робітників, вчасно надавати першу медичну допомогу за погіршення самопочуття когось із них, своєчасно робити щеплення персоналу від сезонних захворювань, бути готовими до надання допомоги в разі нещасних випадків на робочому місці.

8. В якості удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» запропоновано маркетингові стратегії розвитку, сформовані на основі проведеного SWOT-аналізу, а саме: стратегію обмеженого зростання, стратегію розвитку ринку за рахунок виходу на географічно нові ринкові сегменти; стратегію розвитку товару за рахунок вироблення нового виду пального і пропозиції його споживачам; стратегію «нішера» за рахунок кастомізації послуг, що пропонуються.

Упровадження нових стратегій розвитку бізнесу потребуватиме від ТОВ «Агрохолдинг-С» подальшого розвитку логістики. За теперішніх обсягів діяльності існуюча на підприємстві організація логістичного процесу є оптимальною. Та в разі розширення діяльності вона потребуватиме відповідного масштабування. Для підтримки оптимального логістичного процесу запропоновано методику проведення аналізу сильних, нейтральних і слабких сторін підприємства.

9. Для удосконалення і подальшого управління виробничою діяльністю ТОВ «Агрохолдинг-С» розроблено механізм формування культури інноваційності на підприємстві. Запропоновано структуру культури інноваційності для ТОВ «Агрохолдинг-С».

На нашу думку, подані рекомендації щодо удосконалення виробничої діяльності ТОВ «Агрохолдинг-С» дозволять зміцнити його конкурентні позиції на ринку нафтопродуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдулов Н., Зайнейдинов Ф. Аналіз фінансового стану підприємства. К.: Факт, 2007. 211с.
2. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 237. Том III. С 559-567.
3. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. К.: Центр учбової літератури, 2009. 328с.
4. Барнгольц С. Б. Методологія економічного аналізу діяльності господарського суб'єкта. К: Центр учбової літератури, 2013. 318 с.
5. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств і об'єднань: навч. посіб. Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.183 с.
6. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 45–58.
7. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. Посіб. К.: Атіка, 2007. 528 с.
8. Бондаренко О. О. Оптимізація інвестиційного забезпечення інноваційної складової економічного зростання в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: спец.08.02.02. Суми, 2000. 19 с.
9. Бородін М. Ю. Напрями модернізації та інноваційного розвитку нафтогазового комплексу України в контексті Євроінтеграції. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2016. № 10, частина 1. С. 46 – 50.
10. Василевський М. Ключові зони інформатизації у логістиці підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*, 2001. № 424.С. 274–279.

11. Вікарчук О. І. Особливості формування інноваційної культури підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2013. Випуск 1 (48). С. 52-56. URL : <http://surl.li/pfaus> (дата звернення: 10.12.2023).
12. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*, 2007. № 10. С. 29–37.
13. Геєць В. М. Інновативно-інноваційний шлях розвитку – модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку XXI століття. *Банківська справа*, 2003. № 4 (52). С. 16-21.
14. Гораль Л. Т., Фадєєва І. Г. Фінансові аспекти інноваційного розвитку нафтогазового комплексу України: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2016. 326 с.
15. Гринчуцький В., Сабєцька Т. «Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект: монографія. Тернопіль. 2014. 225 с.
16. Дані Державного комітету статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 11.12.2023).
17. Дорожкіна М. Ринок нафти та нафтопродуктів України: проблеми розвитку та регулювання. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 2006. № 85. С. 8–11.
18. Захарчин Г. М. Інноваційна культура в інноваційній системі підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 2008. № 125. С. 19-21.
19. Захарчин Г. М., Адрійчук О. Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства. *Національний лісотехнічний університет України: збірник науково-технічних праць*, 2008. № 18. С. 272-278.
20. Земляк С. В. Маркетинг в галузях сфери малого бізнесу. К.: Факт, 2015. 287 с.
21. Іляш О. І., Гринкевич С. С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 476 с.

22. Казанцев А. К. Основи інноваційного менеджменту: теорія і практика. Л.: Економіка, 2008. 518 с.
23. Капустян В. О., Сірецька І. О. Проблеми та перспективи розвитку ринку нафтопродуктів в Україні. *Молодий вчений*, 2018. № 5 (57). С. 709-712.
24. Корнєєва І.О., Кітченко О.М. Маркетинг в малому бізнесі. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*, 2017. № 45 (1266). С. 22-25. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/161790571.pdf> (дата звернення: 10.10.2023).
25. Крикавський Є. В. Логістичні системи: навчальний посібник. Львів: Львівська політехніка, 2009. 264 с
26. Лукашевич М. Соціологія праці: підручник для студ. вищ. навч. закладів. К.: Либідь, 2004. 440 с.
27. Мохова Ю. Л. Особливості державного управління нафтопереробною галуззю в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 12. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1016> (дата звернення: 18.12.2023).
28. Нагорна І. І., Мілейко А. Т. Особливості планування виробничої діяльності підприємства. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 98-99.
29. Перезозова І. В. Моніторинг сучасних умов функціонування підприємств нафтогазової галузі України у контексті світового досвіду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*, 2015. № 11, частина 5. С. 74 – 76.
30. Пресцентр Міністерства енергетики України. URL : <https://ubr.ua/market/industrial/ukraina-uvelichila-obemy-pererabotki-nefti-v-2021-hodu-4011470> (дата звернення: 18.12.2023).
31. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Енергетична безпека». Національна рада з відновлення України від

наслідків війни. 2022. 164 с. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf>

(дата звернення: 18.12.2023).

32. Процюк І. В. Чинники формування кризового потенціалу нафтогазових підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*, 2013. № 32. С. 123-131.

33. Роговая Т. Ю., Калініна О. М. Особливості управління логістичною системою підприємств нафтогазового комплексу. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Випуск 6 (17). С. 184-189. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/37.pdf (дата звернення: 18.12.2023).

34. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL : <https://infotour.in.ua/tailor.htm> (дата звернення: 18.12.2023).

35. Тюрін С. О. Напрями підвищення ефективності виробничої діяльності підприємства. 2016. С. 125-129. URL : [http://napravleniya-povysheniya-effektivnosti-proizvodstvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya%20\(2\).pdf](http://napravleniya-povysheniya-effektivnosti-proizvodstvennoy-deyatelnosti-predpriyatiya%20(2).pdf) (дата звернення: 18.12.2023).

36. Ходаковська М. О. Задоволеність працею та її вплив на ефективність діяльності підприємства. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/313.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

37. Чайка І. П. Управління інформаційно-комунікативним простором закладу вищої освіти. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1 (18). С. 167-170. URL : <http://surl.li/pfava> (дата звернення: 19.11.2023).

38. Чейз Р. Б., Джейкобз Ф. Р., Аквілано Н. Дж. Виробничий і операційний менеджмент. Вільямс, 2007. 1184 с.

39. Шерстюк Р. В. Розвиток нафтогазового комплексу України в умовах глобалізації світового ТЕК. *Актуальні проблеми економіки*, 2006 р. № 1(55). С. 55-59.

40. Шимко О. В., Рижиков В. С. Планування діяльності підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2006. 296 с.

41. Шпак О. Г. Нафта і нафтопродукти: монографія. К.: Ясон. 2000. 370 с.

42. Що таке виробниче планування? *Роби бізнес Укр. Сайт для ділових людей і тих, хто створює та робить бізнес в Україні.* URL : <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/virobniche-planuvannya/> (дата звернення: 19.11.2023).

43. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. Школа бізнесу Нова пошта. URL : <http://surl.li/blauk> (дата звернення: 27.12.2023).