

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи менеджменту промислового підприємства»

Виконала:

здобувачка вищої освіти за спеціальністю

073 «Менеджмент»

Шерстюк Юлія Олександрівна

Керівник:

Хромущина Людмила Анатоліївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Конєва Ірина Іванівна

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

Альвіна ОРЄХОВА

«_____»

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шерстюк Юлії Олександрівни

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту промислового підприємства»
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «ДЗСТ 2» с. Дубовичі Конотопського району Сумської області
керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент
затверджена наказом по університету від «04» листопада 2024 р. № 3718/ос
- 3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «11» червня 2025 р.
- 4. Вихідні дані до проекту (роботи):** науково-методична та фахова література з теми дослідження; матеріали науково-практичних конференцій; інформація з відкритих джерел; звітність ТОВ «ДЗСТ 2»; власні дослідження.
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**
 - узагальнити теоретико-методичні основи менеджменту промислового підприємства;
 - провести оцінку функціонування системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»: надати організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати діяльність керуючої підсистеми менеджменту підприємства; провести аналіз та оцінку результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»;
 - розробити напрями по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2».
 - сформувати висновки.

6. Дата видачі завдання:

«30» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту(роботи)	Строк виконання етапів проєкту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2024 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2024 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2025 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2025 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2025 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2025 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 06 червня 2025 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	11 червня 2025 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	11 червня – 16 червня 2025 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	25 червня 2025 р.	Виконано

Здобувачка вищої освіти	_____	Юлія ШЕРСТЮК
	(підпис)	
Керівник роботи	_____	Людмила ХРОМУШИНА
	(підпис)	
Перевірку на автентичність проведено	_____	Надія БАРАНІК
	(підпис)	
Кваліфікаційна робота допущена до захисту	_____	Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Шерстюк Ю.О. Удосконалення системи менеджменту промислового підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2025 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи менеджменту промисловим підприємством.

Проведено оцінку функціонування системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2», розглянуто організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства, проаналізовано та здійснено оцінку діяльності керуючої підсистеми менеджменту підприємства, проведено аналіз та оцінку результативності функціонування керованої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2».

На основі проведеного аналізу для ТОВ «ДЗСТ 2» запропоновано напрями удосконалення системи менеджменту, що охоплюють розробку комплексної багаторівневої стратегії розвитку підприємства. Крім того, проведено аналіз ризиків та запропоновано заходи для їх мінімізації, зокрема модернізацію обладнання та покращення клієнтського сервісу.

Ключові слова: промислове підприємство, стратегія, менеджмент підприємства, управління.

SUMMARY

Sherstiuk Yu.O. Improving the management system of an industrial enterprise. Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy - 2025 - Manuscript.

The qualification work considered the theoretical and methodological foundations of industrial enterprise management.

The functioning of the management system of LLC "DZST 2" was assessed, the organizational and economic aspects of the enterprise's activities were considered, the activities of the management subsystem of the enterprise were analyzed and assessed, the effectiveness of the functioning of the managed management subsystem of LLC "DZST 2" was analyzed and assessed.

Based on the analysis, directions for improving the management system were proposed for LLC "DZST 2", which include the development of a comprehensive multi-level enterprise development strategy. In addition, a risk analysis was conducted and measures were proposed to minimize them, in particular, modernization of equipment and improvement of customer service.

Keywords: industrial enterprise, strategy, enterprise management, governance.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи менеджменту промислового підприємства	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка функціонування системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗСТ 2»	16
2.2 Аналіз керуючої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»	21
2.3 Аналіз та оцінка результативності керованої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»	29
РОЗДІЛ 3 Напрямки удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»	37
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	51
Додаток А Статистична звітність ТОВ «ДЗСТ 2»	
Додаток Б Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення системи менеджменту промислового підприємства обумовлена необхідністю адаптації управлінських процесів до сучасних умов економічного середовища. Постійні технологічні зміни, посилення конкуренції та зростання вимог до ефективності виробництва вимагають впровадження сучасних методів управління, автоматизації бізнес-процесів та оптимізації системи прийняття рішень.

Важливість дослідження також пояснюється потребою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства шляхом використання інноваційних управлінських рішень. Вдосконалення менеджменту сприятиме зменшенню витрат, підвищенню якості продукції, покращенню комунікації між підрозділами та швидкому реагуванню на ринкові зміни. Таким чином, розробка ефективної системи менеджменту є необхідною передумовою для стабільного розвитку промислового підприємства, забезпечення його економічної стійкості та довгострокового успіху.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти менеджменту, у тому числі промислових підприємств досліджували значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців: Бондар Д. С. [1], Думанська К. [3], Капліна А. І. [6], Пильнова В. П. [9], Хромушина Л. А. [16], Drucker P. F. [19], Veile J. W. [20] та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері менеджменту промислових підприємств, на сьогодні дослідження питань удосконалення та розвитку систем менеджменту в умовах змін, зовнішніх викликів та цифрової трансформації потребують подальших досліджень.

Мета дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні напрямів щодо удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2» з метою підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних умов ринку.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- узагальнити теоретико-методичні основи системи менеджменту промислового підприємства;
- провести оцінку функціонування системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»;
- розробити напрямки удосконалення системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2».

Об'єктом дослідження є процес менеджменту промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів менеджменту промислового підприємства.

Елементами наукової новизни Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є розробка рекомендацій по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2», на основі цього було розроблено комплексну багаторівневу стратегію розвитку підприємства, проведено аналіз ризиків підприємства, систематизовано та бально оцінено ключові ризики діяльності ТОВ «ДЗСТ 2» та розроблено детальний комплекс заходів з удосконалення системи менеджменту на 2025–2026 рр.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють удосконалити систему менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву підприємства. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукова абстракція, логічний аналіз, індукція та дедукція, системний підхід. Окрім того, використано монографічний метод для детального аналізу наукових джерел. Абстрактно-логічний метод допоміг сформулювати теоретичні узагальнення та розробити рекомендації щодо удосконалення управління.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є наукова література, статті, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, звітність підприємства та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Шерстюк Ю.О. *Управлінські інновації в сучасному менеджменті. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.).* Суми, 2024. С. 411.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 20 найменувань. Основний текст викладений на 42 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 21 таблицю та 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Промисловий менеджмент можна розглядати як складну систему, що поєднує основні бізнес-процеси: виробництво, логістику постачання сировини, реалізацію товарів, фінансовий менеджмент, організацію персоналу та стратегічний розвиток. Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації для досягнення її цілей. Він відіграє вирішальну роль у досягненні стратегічних та поточних цілей, сприяючи ефективності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, загострення конкуренції, активного впровадження технологічних інновацій та глобалізації економічних процесів [1; 3; 5].

Сучасний економічний клімат вимагає гнучкого управління, реагування на зміни та постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Тому підприємства активно використовують інформаційні технології, автоматизовані системи управління, аналітичні методи обробки даних та прогнозування [2; 8; 14]. Крім того, особлива увага приділяється принципам сталого розвитку, екологічній відповідальності, а також соціальним зобов'язанням перед суспільством та інвесторами [7; 11].

Головною метою менеджменту є забезпечення ефективності організації підприємства, підвищення її продуктивності, стабільності та конкурентоспроможності. Дана система – не просто система управління, а й мистецтво досягнення цілей через взаємодію з людьми та оптимальне використання ресурсів. Він базується на наукових принципах, таких як системний підхід, стратегічне бачення, аналіз та прогнозування, а також враховує людський фактор, який є невіддільною частиною будь-якого виробничого процесу [1; 4].

Значення менеджменту для промислового підприємства неможливо переоцінити, оскільки він включає стратегічні, економічні, соціальні та інноваційні аспекти. Стратегічна роль менеджменту включає визначення напрямків розвитку підприємства, його ринкової позиції та створення конкурентних переваг. Економічна роль включає раціональне використання ресурсів, мінімізацію витрат, підвищення рентабельності та забезпечення ефективності виробництва [6].

Соціальна роль менеджменту включає ефективне управління персоналом, створення приємного робочого середовища, розвиток корпоративної культури, забезпечення безпеки праці та соціального захисту працівників. Інноваційний аспект включає впровадження сучасних технологій, автоматизацію виробничих процесів та цифровізацію управління, тим самим сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства [10, с. 101; 12].

Менеджмент у промисловому секторі – це складна система, яка забезпечує ефективну координацію всіх елементів виробничо-господарської діяльності. Його метою є не лише досягнення економічних результатів, але й виконання важливих соціальних, екологічних та інноваційних функцій. Завдяки управлінню якістю підприємство може стабільно розвиватися та підтримувати конкурентоспроможність у сучасних економічних умовах [13].

Аналіз системи управління виробничого підприємства є важливим, оскільки він дозволяє менеджерам швидко виявляти проблеми, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати успішний розвиток підприємства в умовах конкуренції, економічної нестабільності та технологічних змін. Сучасні підходи до вимірювання ефективності управління суттєво відрізняються від традиційних підходів, які базуються переважно на фінансових показниках. Ефективне управління наразі оцінюється з багатьох боків, включаючи не лише фінансові показники, а й організаційні, соціальні, інноваційні та екологічні складники [16].

Виробничі підприємства характеризуються складною структурою, наявністю численних виробничих та допоміжних підрозділів, високою

ресурсозалежністю та необхідністю інтеграції великої кількості процесів. Тому сучасна практика аудиту виробництва повинна враховувати специфічні особливості промислової діяльності та зосереджуватися на системному управлінні, дотриманні стандартів якості, ефективності виробничої лінії, безпеці та екологічності [15, с. 126].

Одним із найсучасніших інструментів є використання збалансованої системи показників. Даний план призначений для поєднання фінансових та нефінансових показників та аналізу методів управління за чотирма основними напрямками: дохід, клієнтська база, внутрішні процеси та розвиток співробітників. Наприклад, на виробничому підприємстві це може включати аналіз рентабельності виробництва, рівня відмов, задоволеності клієнтів, плинності кадрів тощо. Даний процес надає комплексну картину ефективності управління та допомагає узгодити стратегічні та операційні цілі [20].

Система основних показників ефективності (KPI) широко використовується для оцінки рівня виконання основних управлінських завдань. на виробничих підприємствах це можуть бути такі показники ефективності, як собівартість одиниці продукції, рівень виконання виробничого плану, коефіцієнт використання обладнання, час простою, ефективність логістики, частота збоїв процесів тощо, а також управлінські рішення [18].

Якісна оцінка управлінських процесів, включаючи аналіз лідерства, організаційної культури, мотиваційних факторів, методів комунікації та взаємодії між різними рівнями управління, є ідеальним доповненням до кількісних методів. Такий підхід включає соціологічні дослідження, дослідження населення та експертні оцінки. Важливо враховувати рівень довіри до керівництва, якість прийняття рішень, здатність впроваджувати зміни та інновації, а також ефективність внутрішньої комунікації.

У сучасному світі системи управління все більше використовують цифрові технології та аналітику даних для оцінки бізнес-ефективності. Інтеграція ERP, CRM та MES дозволяє збирати дані про виробничу діяльність в реальному часі, а використання інструментів бізнес-аналітики (BI) допомагає

виявляти тренди та приймати оптимальні управлінські рішення. Такі технології покращують прозорість, швидкість реакції на зміни та точність прогнозування.

Особлива увага приділяється оцінці стійкості управлінської команди до зовнішніх викликів, таких як кризи, пандемії та збоїв в логістичних процесах. Важливими критеріями є гнучкість управлінської структури, ефективність антикризових заходів, здатність до інновацій та швидкість адаптації до нових умов. Соціальна та екологічна відповідальність також відіграють важливу роль, впливаючи на репутацію підприємства та її інвестиційну привабливість в контексті сталого розвитку [9, с. 51].

Управлінські інновації охоплюють передові зразки стратегічного керівництва, зокрема гнучкі стратегії, що дають підприємствам змогу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зводити до мінімуму ризики та використовувати нові перспективи для росту. Завдяки таким підходам підприємства здатні швидко коригувати свої цілі та плани, що особливо актуально в сучасному бізнесі, де непередбачувані обставини можуть виникнути будь-якої миті. Такий підхід сприяє раціональному використанню ресурсів, а також оперативному реагуванню на нові тенденції ринку та зміни у споживчих потребах, що зрештою підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Одним із головних факторів успішного впровадження управлінських нововведень є організаційна культура. Підприємства, які заохочують відкритість, креативність та ініціативність, створюють сприятливе середовище для інноваційних процесів, що спонукає працівників до пошуку нових рішень, проведення експериментів та активного залучення до змін, що позитивно позначається на загальній продуктивності та ефективності підприємства. Разом з тим, підприємства з жорсткою та закритою корпоративною культурою можуть зіткнутися з опором до змін, що суттєво гальмує процес впровадження інновацій. Саме тому успішні підприємства активно підтримують розвиток творчого мислення, надають співробітникам можливість навчатися, ділитися

досвідом та втілювати власні ідеї, що помітно збільшує їхню конкурентну позицію [17, с. 411].

Корпоративне управління – це багатогранний процес, що охоплює планування, узгодження дій, контроль та загальне керівництво організацією. Вдосконалення цих процесів критично важливе для збільшення результативності, продуктивності, конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу підприємства. Значущим аспектом є інтеграція політик забезпечення якості, що передбачає створення відповідних процедур, процесів та інструментів для ідентифікації ризиків та їх мінімізації.

Системний підхід до управління бере до уваги як внутрішні, так і зовнішні соціально-економічні чинники. Ефективна стратегія повинна об'єднувати взаємозв'язок всіх складових проєкту, таких як цілі, продукти, процеси, інформація, персонал та інші аспекти. Ефективні управлінські практики зосереджені не тільки на окремих співробітниках, а й на загальному добробуті підприємства. Наприклад, зміна формату робочих зустрічей без урахування стилю управління або способу подачі інформації може ускладнювати комунікацію та прийняття рішень.

Процеси управління слід розглядати як взаємопов'язані елементи, що враховують інтереси внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Кожен етап, від планування до прийняття рішень та керівництва, є важливим компонентом єдиної системи управління. Детальний аналіз допомагає виявити прогалини, повторювані завдання та існуючі проблеми, а також оптимізувати процеси за допомогою інформаційних технологій, моделювання, реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), стандартизації процедур та автоматизації рутинних операцій [19].

Чітке визначення робочих процесів сприяє оптимальному розподілу відповідальності між відділами та ієрархічними рівнями. Підхід до лідерства включає децентралізацію повноважень та відповідальності, усунення дублювання та покращення координації всередині підприємства. Основною метою цих змін є перетворення підприємства з громіздкої та бюрократичної

структури на гнучку та адаптивну систему, здатну швидко реагувати на зміни ринку, що сприяє підвищенню ефективності управління та забезпечує конкурентну перевагу в сучасних економічних умовах.

Ситуаційний підхід передбачає підлаштування управлінських рішень під конкретні умови підприємства. Оскільки не існує універсальних принципів управління, на вдосконалення процесів впливають різноманітні чинники: економічні, політичні, технологічні та конкурентні аспекти зовнішнього середовища, внутрішні ресурси підприємства, стиль управління, професійний рівень персоналу тощо. Приміром, у періоди значної турбулентності рекомендується застосовувати гнучкі методи керування проєктами (Agile, Scrum), а за умови стабільних виробничих циклів добре себе показують традиційні ієрархічні моделі.

Використання інформаційних технологій відіграє важливу роль в оптимізації управлінських процесів. Цифрове управління автоматизує звітність, удосконалює комунікацію та забезпечує аналіз даних у реальному часі. Застосування систем ERP (планування ресурсів підприємства), CRM (управління взаємовідносинами з клієнтами) та MES (системи виконання виробництва) забезпечує прозорість та інтеграцію всіх управлінських функцій. Впровадження сучасних IT-рішень сприяє зменшенню людських помилок, економії часу та ресурсів, а також підвищує точність прийнятих рішень.

Методологія вдосконалення управлінських процесів також включає використання інструментів стратегічного планування (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, метод дерева цілей, стратегічні карти та сценарне планування). Дані інструменти дають змогу менеджерам не лише оцінити поточну ситуацію, а й сформулювати чітке бачення майбутнього розвитку підприємства. Стратегічне управління допомагає узгодити операційну діяльність з довгостроковими цілями, ефективно розподіляти ресурси та адаптуватися до змін.

Людський капітал відіграє важливу роль у покращенні управлінських процесів. Жодна система управління не може ефективно функціонувати без мотивованих та кваліфікованих співробітників. Тому розвиток потенціалу

людських ресурсів, впровадження систем управління компетенціями, навчання, освіта та наставництво є обов'язковими умовами для вдосконалення. Методи оцінювання працівників, системи внутрішнього зворотного зв'язку (наприклад, 360-градусний зворотний зв'язок) та інструменти управління знаннями допомагають створити позитивну атмосферу в організації.

Ефективність управлінських процесів оцінюється за допомогою кількісних та якісних показників. До кількісних показників належать: продуктивність праці, адміністративні витрати, час на реалізацію управлінських рішень, кількість помилок у документах та ефективність інвестицій. Якісна оцінка включає такі критерії, як рівень довіри до керівництва, задоволеність працівників, якість комунікації та відповідність корпоративної культури її цілям. Безперервне вдосконалення процесів управління базується на результатах моніторингу, внутрішніх аудитах, зворотньому зв'язку від працівників та аналізу ефективності впроваджених змін.

Отже, методологічні принципи вдосконалення процесів управління на промислових підприємствах базуються на системному, процедурному, функціональному, ситуаційному та інформаційному підходах. Це включає аналіз організаційної структури, управлінських функцій, інформаційних потоків, використання цифрових технологій, розвиток персоналу та стратегічне бачення. Комплексне застосування цих методологій дозволяє створити ефективну, гнучку та адаптивну систему управління, здатну забезпечити стабільний розвиток індустріального суспільства в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЗСТ 2»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗСТ 2»

ТОВ «ДЗСТ 2» – підприємство, що спеціалізується на виробництві навісного обладнання для тракторів, деталей і запчастин, а також металоконструкцій. Підприємство розташоване за адресою вул. Шевченка, буд. 6, с. Дубовичі, Кролевецької громади, Конотопського р-н, Сумської обл. Підприємство ТОВ «ДЗСТ 2» має лише одного власника Онікієнко В.Б.

ТОВ «ДЗСТ 2» активно розширює асортимент продукції та адаптує виробництво до сучасних вимог ринку. Завдяки використанню власних конструкторських рішень, підприємство гарантує відмінну якість виробів та здатність конкурувати як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках.

У табл. 2.1 ми можемо переглянути відомості про основних постачальників продукції ТОВ «ДЗСТ 2».

Таблиця 2.1 – Відомості про основних постачальників продукції ТОВ «ДЗСТ 2», 2024 р.

Назва постачальника	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі	Наявність альтернативних постачальників
ТОВ «СумиМетал»	Металеві конструкції	40 %	ТОВ «МеталПромБуд»
ТОВ «СумиБудМат»	Будівельні матеріали	30 %	ТОВ «БудТоргРесурс»
ТОВ «ЕлектроСервісСуми»	Електротехнічне обладнання	15 %	–
ТОВ «АвтоСуми»	Автозапчастини	10 %	ТОВ «АвтоТехПостач»
ТОВ «ЛогістикаСуми»	Логістичні послуги	5 %	ТОВ «ЕкспресТранс»

Джерело: складено за інформацією відповідно до договорів з постачальниками.

Головний постачальник ТОВ «СумиМетал» має найбільшу позицію (40 %) у загальному обсязі постачання для ТОВ «ДЗСТ 2», що підкреслює його

значення у забезпеченні підприємства металевими виробами. ТОВ «ЕлектроСервісСуми» виступає єдиним постачальником електротехнічного обладнання, що збільшує залежність від цього постачальника, і у разі проблем у нього, підприємство може зіткнутися з перебоями в постачанні. Рекомендується дослідити можливість залучення додаткових постачальників електротехнічного обладнання для зменшення ризиків, пов'язаних з монополією постачання.

Відомості про основних споживачів продукції підприємства ТОВ «ДЗСТ 2» можемо переглянути у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Відомості про основних споживачів (покупців) продукції ТОВ «ДЗСТ 2», 2024 р.

Назва споживачів	Вид продукції чи послуг	Частка в загальному обсязі
ТОВ«Сумський аграрій»	Техніка для сільського господарства	35 %
ФГ «Полісся»	Запасні частини для техніки	25 %
ПП «Сільгосптехніка»	Технічне обслуговування та ремонт	20 %
ТОВ «СумиАгро»	Обладнання для рослинництва	10 %
ФГ «Агротрейд»	Обладнання для тваринництва	10 %

Джерело: складено за інформацією відповідно до договорів із споживачами.

ТОВ «Сумський аграрій» виступає головним покупцем продукції, зосереджуючись на закупівлі сільгосптехніки (35 %). ФГ «Полісся» робить великий акцент на придбанні запчастин (25 %). ТОВ «СумиАгро» та ФГ «Агротрейд», демонструють дещо скромніші показники, інвестуючи в обладнання для рослинництва та тваринництва. Даний розподіл покупців ілюструє різноманітність напрямків збуту продукції серед різних галузей агросектору Сумщини.

Техніка для сільського господарства продовжує бути основним та найприбутковішим напрямом діяльності ТОВ «ДЗСТ 2». Її частка у загальному обсязі реалізації демонструє стійке зростання – з 60 % у 2022 р. і до 64 % у 2024 р., що вказує на великий попит на сільськогосподарську техніку серед агровиробників та ефективність стратегії підприємства у цьому сегменті представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяг та структура товарної продукції ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Назва продукції	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022–2024 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Техніка для сільського господарства	14794,70	60	14103,90	62	18372,40	64	15757,00	62
Запасні частини до техніки	6164,50	25	5233,60	23	6048,50	21	5815,50	23
Обладнання для тваринництва	2465,80	10	2275,50	10	3157,80	11	2633,00	10
Технічне обслуговування	1232,90	5	1141,70	5	1128,30	4	1167,60	5
Всього по господарству	24657,80	100	22754,70	100	28706,90	100	25373,10	100

Джерело: розраховано та складено за виробничими звітами ТОВ «ДЗСТ 2».

Запасні частини до техніки, хоча й залишаються важливою складовою товарної структури, демонструють поступове зменшення частки – з 25 % у 2022 р. до 21 % у 2024 р. Такі показники свідчать як про зміни в потребах ринку, так і про перехід клієнтів до комплексніших або новіших технічних рішень, які потребують меншої кількості ремонтних елементів.

Обладнання для тваринництва показує поступове зростання в обсягах реалізації, але його частка в загальному обсязі продукції залишається стабільною – на рівні близько 10–11 %, а отже свідчить про наявність потенціалу для розширення цього напрямку за умови активнішої маркетингової підтримки.

Сфера технічного обслуговування є найменшою частиною товарної структури та становить лише 4–5 % загального обсягу. Незважаючи на стабільні показники, низька частка цього сегменту вказує на можливість його розвитку, особливо в умовах зростаючої кількості проданої техніки, що вимагатиме подальшого сервісного обслуговування.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку росту обсягів реалізації продукції, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. Водночас доцільно звернути увагу на посилення сервісних послуг та розвиток супутніх напрямів, що дозволить підприємству укріпити свої позиції на ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Організаційна структура підприємства характеризується чітким розподілом функцій між адміністративним, виробничим та технічним персоналом.

Проаналізуємо зміни основних економічних показників діяльності ТОВ «ДЗСТ 2» у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024рр., тис. грн.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Валюта балансу (вартість майна)	1510,40	20571,20	12962,60	11452,20
Власний капітал	17,00	3857,80	12177,40	12160,40
Чистий дохід від реалізації продукції	1769,80	6766,20	30265,40	28495,60
Собівартість реалізованої продукції	1610,10	3598,30	18897,70	17287,60
Інші операційні витрати	-	4457,10	2611,30	-
Чистий прибуток (збиток)	159,70	(792,10)	9254,90	9095,20
Рентабельність операційних витрат за чистим фінрезультатом, %	9,92	x	43,03	33,10

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «ДЗСТ 2» за 2022–2024 рр. свідчить про значне покращення фінансово-господарської діяльності підприємства, особливо у 2024 р.

2022 р. був надзвичайно складним для підприємства, що зумовлено частковою окупацією області на початку повномасштабної війни. Це призвело до низьких обсягів діяльності: валюта балансу становила лише 1510,40 тис. грн., чистий дохід — 1769,80 тис. грн., а власний капітал — лише 17,00 тис. грн. Проте підприємству вдалося утримати прибутковість (159,70 тис. грн.) та рентабельність (9,92%), що свідчить про стійкість до кризових явищ.

Проведемо аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗСТ 2» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Показники використання трудових ресурсів ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	14	16	15	1
Відпрацьовано, люд. днів	3640	4160	3900	260
Чистий дохід, тис. грн.	6766,2	6766,2	30265,4	23499,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	3553,2	4060,8	3897	343,8
Продуктивність праці, тис. грн/особу	483,3	422,89	2017,69	1534,393333
Середньорічна з/п 1 працівника, тис. грн.	253,8	253,8	259,8	6

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

У 2024 р. ТОВ «ДЗСТ 2» суттєво покращило ефективність використання трудових ресурсів, при незначній зміні чисельності працівників і фонду оплати праці підприємство значно збільшило чистий дохід та продуктивність праці, що свідчить про зростання результативності роботи персоналу та ефективного управління трудовими ресурсами. Крім того проаналізуємо показники використання основних засобів підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6. Показники використання основних засобів ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	5891,30	6123,50	6460,70	569,40
Середньорічна чисельність працівників, осіб	14,00	16,00	15,00	1,00
Фондовіддача	-	1,10	4,68	-
Фондомісткість	0,24	0,27	0,23	-0,01
Фондоозброєність, тис. грн/особу	420,81	382,72	430,71	9,91
Продуктивність праці, тис. грн/ 1 прац.	1761,27	1422,17	1913,79	152,52

Джерело: розраховано та складено за даними ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Зважаючи на невеликий масштаб підприємства, важливим аспектом його управління є ефективне використання кадрових ресурсів та впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів. Економічні показники підприємства демонструють тенденцію до зростання прибутків та підвищення продуктивності праці.

За останні роки спостерігається покращення фінансових результатів, що свідчить про стабільну діяльність підприємства. Основними чинниками розвитку є модернізація виробництва, оптимізація витрат та розширення асортименту продукції.

Фінансова стабільність підприємства забезпечується раціональним управлінням ресурсами та ефективною системою ціноутворення. Водночас певні виклики, такі як обмежена впізнаваність на міжнародному ринку, залежність від внутрішнього попиту та конкуренція з імпоротною технікою, потребують вдосконалення маркетингової та інвестиційної стратегії.

Одним із основних напрямів удосконалення діяльності є оптимізація управлінських процесів, що передбачає включення впровадження цифрових технологій у виробництво, аналіз ринку та конкурентів, залучення кваліфікованих кадрів та розширення співпраці з аграрними підприємствами.

Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДЗСТ 2» відображає основні аспекти функціонування підприємства, його сильні сторони, економічні показники та перспективи розвитку. Завдяки комплексному підходу до управління, підприємство має всі можливості для зміцнення позицій на ринку та забезпечення довгострокового успіху.

2.2 Аналіз керуючої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»

Керуюча підсистема управління ТОВ «ДЗСТ 2» об'єднує органи управління, відповідальні за планування, організацію, спонукання та контроль операцій підприємства.

Основні управлінські функції виконуються переважно традиційними методами. Планування здійснюється на короткострокову перспективу, з обмеженим стратегічним горизонтом. Організація виробничих і логістичних процесів відбувається відповідно до чинних технічних норм, хоча спостерігається дублювання певних функцій між підрозділами. Серед низки проблем керуючої підсистеми варто відзначити відсутність чіткої стратегії розвитку, недостатню цифровізацію управлінських процесів, низький рівень підготовки управлінського персоналу до роботи в умовах ринкових змін, а також недосконалості у внутрішній комунікації між відділами.

На рис. 2.1 зображена організаційна структура управління ТОВ «ДЗСТ 2».

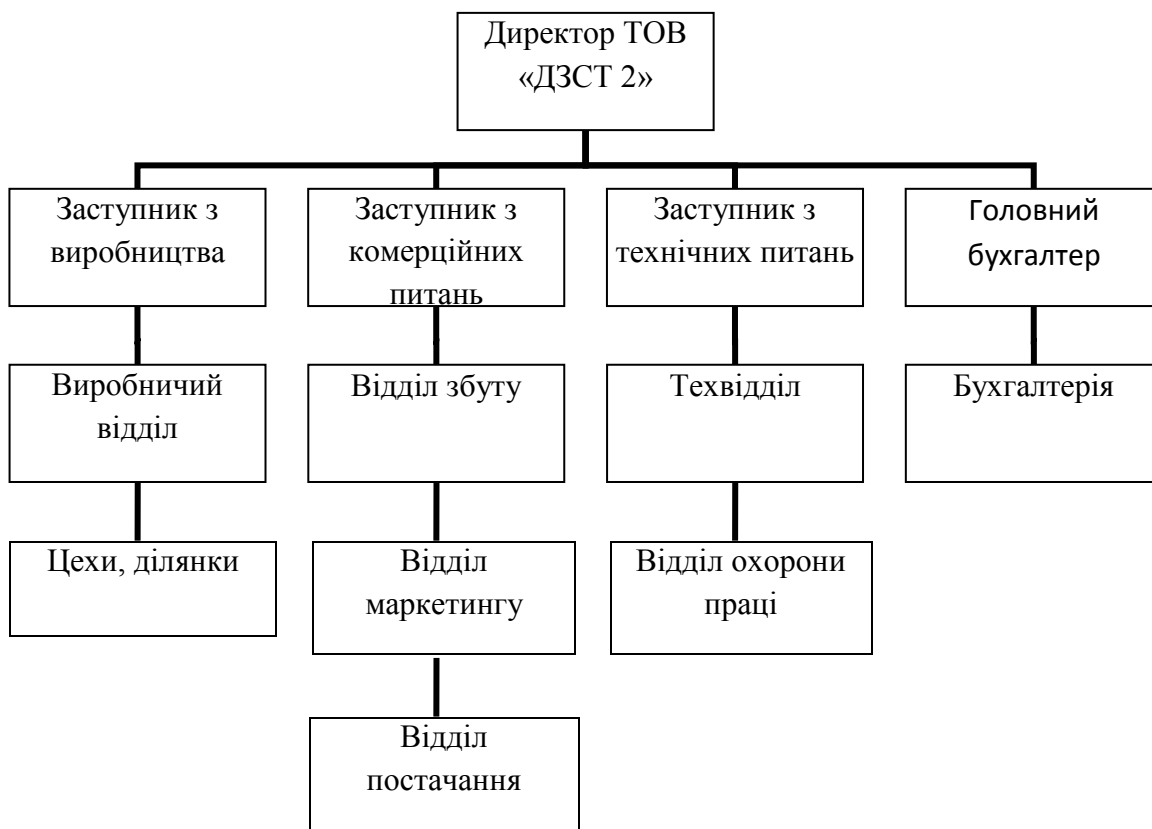


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «ДЗСТ 2»

Джерело: побудовано автором.

Організаційна структура управління в ТОВ «ДЗСТ 2» має лінійно-функціональний тип, що об'єднує вертикальну організацію з функціональним розподілом обов'язків управлінських відділів. Даний підхід забезпечує чіткий

розподіл компетенцій та відповідальності між структурними підрозділами підприємства.

Управлінська система підприємства базується на системному підході до управління, що охоплює використання сучасних методів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Ефективність цієї системи залежить від здатності керівництва приймати обґрунтовані рішення на основі надійних даних і залучення компетентних спеціалістів.

Ухвалення управлінських рішень на підприємстві відбувається як одноособово директором, так і колегіально, за участі керівників структурних підрозділів та профільних спеціалістів. Процес прийняття рішень охоплює:

1. Визначення форми прийняття рішення (індивідуальне чи колективне).
2. Оцінку потреби та доцільності прийняття рішення.
3. Погодження рішень з відповідальними особами та підрозділами.
4. Встановлення форм та частоти контролю за виконанням рішення.
5. Призначення відповідального за реалізацію та контроль.
6. Делегування повноважень, за потреби, та корекцію рішень.
7. Формування звітності щодо результатів виконання.
8. Оцінку ефективності реалізованого рішення.

Рішення стратегічного або виробничо-економічного значення приймаються шляхом колективного обговорення, зокрема, на нарадах керівного складу. Воно враховує різні погляди, підвищує обґрунтованість рішень і мотивує команду на їх реалізацію.

У ТОВ «ДЗСТ 2» широко використовуються елементи алгоритмічного підходу, зокрема, у випадку повторюваних управлінських ситуацій, що сприяє підвищенню швидкості реагування та зменшенню ризиків.

Контроль за виконанням рішень здійснюється на всіх рівнях управління – від керівництва до лінійних менеджерів, що дозволяє ефективно відстежувати хід виконання поставлених завдань, виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів.

Координація взаємодії між різними підрозділами (виробничим, збутовим, технічним, фінансовим, маркетинговим тощо) є критично важливим фактором ефективності керуючої системи. Забезпечення внутрішніх комунікацій, оперативний обмін інформацією, розв'язання конфліктів і командна робота сприяють покращенню результативності управлінських процесів.

Крім того, на підприємстві поступово впроваджуються сучасні цифрові інструменти підтримки управлінських рішень у фінансовій сфері, логістиці та виробництві, що підвищує прозорість процесів, забезпечує якісну аналітику та робить систему управління більш гнучкою до змін зовнішнього середовища.

У табл. 2.7 ми можемо переглянути показники результативності технології управління ТОВ «ДЗСТ 2».

Таблиця 2.7 – Показники результативності технології управління ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	0,70	0,80	0,95	0,25
Коефіцієнт використання інформації	0,85	0,90	0,95	0,10
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	0,75	0,80	0,90	0,15
Частка сучасних видів оргтехніки, комп'ютерного обладнання у загальній їх вартості, %	40	50	65	25 в. п.

Джерело: складено та розраховано на основі власних досліджень.

Аналіз показників ефективності технології управління ТОВ «ДЗСТ 2» за період 2022–2024 рр. демонструє позитивну тенденцію вдосконалення управлінських процесів на підприємстві. Зокрема, коефіцієнт оперативності опрацювання документів та інформаційних джерел збільшився з 0,7 у 2022 р. до 0,95 у 2024 р., що свідчить про прискорення ухвалення та впровадження управлінських рішень. Коефіцієнт використання інформації збільшився на 0,1, що вказує на більш результативне використання наявних даних у процесах управління.

Спостерігається також підвищення коефіцієнта повноти реалізації управлінських рішень з 0,75 до 0,9, що вказує на посилення контролю за виконанням завдань та підвищення відповідальності персоналу. Найбільш помітним є покращення у сфері технічного забезпечення управлінського процесу, частка сучасної оргтехніки та комп'ютерного обладнання зросла на 25 відсоткових пунктів, що сприяло підвищенню загальної ефективності роботи керуючої підсистеми.

Таким чином, за проаналізований період підприємство демонструє явні ознаки переходу до більш сучасної, технологічно оснащеної моделі управління, що є гарантією його стабільного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Показники рівня організаційної культури ТОВ «ДЗСТ 2» представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники рівня організаційної культури ТОВ «ДЗСТ 2», 2023–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Рівень задоволеності умовами праці	3	4	5	2
Рівень соціально-психологічного клімату в колективі	4	4	5	1
Рівень задоволеності прийнятими нормами поведінки працівників	3	4	4	1
Рівень безпеки та охорони праці	4	4	5	1
Рівень умов професійного розвитку та соціального захисту персоналу	3	4	5	2

Джерело: складено на основі власних спостережень та за результатами опитування у ТОВ «ДЗСТ 2».

У період з 2022 по 2024 рр. рівень задоволеності умовами роботи піднявся з 3 до 5 балів, що вказує на позитивні зміни у робочому середовищі, що, ймовірно, пов'язано з модернізацією обладнання, покращенням умов у виробничих приміщеннях та загальним підвищенням стандартів безпеки праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі зберігав стабільність у 2022-2023 рр., а в 2024 р. продемонстрував покращення, досягнувши оцінки 5, що

свідчить про поліпшення взаємовідносин між працівниками та керівництвом, завдяки впровадженню внутрішніх мотиваційних програм або заходів, спрямованих на підтримку командної роботи та згуртованості.

Рівень задоволеності прийнятими нормами поведінки працівників також поступово зростає, вийшовши на стабільний показник у 2023-2024 рр. не може вказувати на те, що працівники адаптувалися до нових правил взаємодії, а керівництво підприємства доклало зусиль для створення сприятливої корпоративної атмосфери, де ці правила легко виконувати.

Значне покращення було зафіксовано у сфері безпеки та охорони праці, де показник досяг 5 балів у 2024 р., що вказує на ефективне впровадження заходів з охорони здоров'я, безпечного використання обладнання та створення комфортних умов праці для персоналу.

Ще одним позитивним зрушенням стало підвищення умов професійного розвитку та соціального захисту працівників – з 3 балів у 2022 р. до 5 у 2024 р., що свідчить про активну роботу підприємства над навчанням співробітників, забезпеченням можливостей кар'єрного росту та посиленням соціальних гарантій для них.

Підсумовуючи, можна констатувати, що ТОВ «ДЗСТ 2» активно працює над покращенням трудових умов, зміцненням корпоративної культури та підвищенням безпеки на виробництві, що сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й загальному зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Аналіз основних показників ефективності персоналу ТОВ «ДЗСТ 2» у період з 2022 по 2024 рр. виявляє позитивні зміни в кадровому складі підприємства. Спостерігається збільшення як кількісного, так і якісного складу персоналу, що підкреслює поліпшення процедур найму та підвищення професійного рівня працівників. Відмічено збільшення частки керівного складу з тривалим досвідом роботи, що позитивно впливає на стабільність управлінських рішень (табл. 2.6).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності персоналу ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу	0,8	0,9	0,9	0,1
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу	0,8	0,9	0,9	0,1
Питома вага управлінського персоналу, стаж якого на підприємстві та в галузі перевищує 5 років, %	45,0	50,0	55,0	10,0 в.п.
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати	1,1	1,4	2,0	0,9

Джерело: складено на основі ф. № 1-ПВ «Звіт з праці» та за даними керівництва ТОВ «ДЗСТ 2».

Варто виділити суттєве збільшення коефіцієнта, який демонструє співвідношення динаміки росту обсягу реалізації продукції до динаміки фонду оплати праці, що свідчить про зростання продуктивності праці та раціональне використання наявних ресурсів.

Аналіз показників оцінки ефективності функціонування управлінського апарату ТОВ «ДЗСТ 2» за період 2022–2024 рр. демонструє покращення як організаційних, так і фінансово-економічних аспектів управлінської діяльності.

Відбулося збільшення кількості працівників апарату управління, а також відповідних витрат на їхнє утримання, що супроводжувалось підвищенням показників продуктивності обсяг виробленої продукції на одного управлінця та на одиницю витрат зріс.

Індекс економічності управлінського апарату досяг 1,052, тоді як індекс ефективності управлінської праці збільшився до 1,05, що вказує на оптимізацію управлінських процесів та підвищення їхнього впливу на загальні фінансові результати підприємства, що дає підстави стверджувати про зростання кваліфікації та ефективності управлінського персоналу ТОВ «ДЗСТ 2» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Оціночні показники визначення ефективності роботи апарату управління ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2024 р.	Індекс (2024 / 2022)
Питома вага, %:			
– працівників апарату управління в загальній кількості працівників підприємства	26,00	29,00	1,12
– заробітної плати працівників апарату управління в загальному фонді зарплати підприємства	40,00	42,50	1,06
– заробітної плати працівників апарату управління в загальних витратах підприємства	2,90	2,70	0,93
– витрат на утримання апарату управління в загальних витратах підприємства	35,00	38,50	1,10
Індекс економічності апарату управління	x	x	1,05
Виробництво продукції:			
– на 1-го працівника апарату управління, тис. грн. / 1 працівника	6164,50	7176,70	1,16
– на 1 грн. зарплати працівників апарату управління, тис. грн.	14,68	17,00	1,16
– на 1 грн. витрат на утримання апарату управління, тис. грн.	3,60	4,20	1,17
Чистий прибуток на 1-го працівника апарату управління, тис. грн.	10064,30	9150,30	0,91
Індекс результативності апарату управління	x	x	1,10
Індекс ефективності управлінської праці	x	x	1,05

Джерело: складено та розраховано за ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Аналіз підсистеми управління ТОВ «ДЗСТ 2» надає можливість оцінити результативність управлінських практик підприємства, зосереджуючись на організації управлінської структури, процесі прийняття рішень та контролі над виробничими задачами.

Основним аспектом управління є розмежування функцій між керівниками різних рівнів, забезпечуючи чіткість у роботі та координацію стратегічних і оперативних рішень. На підприємстві функціонує система взаємодії між адміністративним, фінансовим, виробничим та технічним відділами, що сприяє оптимальному використанню ресурсів та удосконаленню виробничих процесів.

Одним із пріоритетних напрямків розвитку є цифровізація управлінських процесів. Застосування автоматизованих систем контролю дозволяє керівництву оперативно отримувати інформацію про виробничий процес,

фінансові показники та продуктивність персоналу, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та зменшує ймовірність помилок.

Окрему увагу приділено управлінню персоналом, адже ефективність роботи співробітників безпосередньо залежить від стилю керівництва та мотиваційних програм. Запровадження системи оцінки роботи співробітників, внутрішніх навчальних заходів та програм підвищення кваліфікації позитивно впливає на професійний розвиток персоналу та стабільність роботи підприємства.

Загалом, аналіз керуючої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2» свідчить про прагнення до оптимізації організаційної структури, використання сучасних управлінських технологій та підвищення ефективності використання ресурсів.

Актуальним завданням залишається забезпечення гнучкості управління та адаптація до мінливих умов ринку, що сприятиме подальшому зростанню підприємства.

2.3 Аналіз та оцінка результативності керованої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2»

Здійснимо аналіз та експертну оцінку результатів діяльності підсистеми управління ТОВ «ДЗСТ 2». Для цього використаємо набір фінансово-економічних показників, а також індикатори продуктивності та ефективності функціонування виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

Даний підхід забезпечить всебічну оцінку рівня досягнення стратегічних та оперативних цілей, ефективності використання ресурсів, результативності прийнятих управлінських рішень, та здатності підприємства пристосовуватися до мінливих зовнішніх факторів.

У табл. 2.11 представлено один із методів стратегічного аналізу – SWOT-аналіз.

Таблиця 2.11 – Результати SWOT-аналізу підприємства ТОВ «ДЗСТ 2», 2024 р.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність власного виробництва. 2. Високий рівень спеціалізації. 3. Позитивна репутація на внутрішньому ринку. 4. Гнучкість у виробничих процесах. 5. Розташування в аграрно орієнтованому регіоні.	1. Обмежена впізнаваність за межами регіону. 2. Застаріле обладнання на окремих ділянках виробництва. 3. Відсутність системного маркетингу. 4. Залежність від внутрішнього ринку. 5. Кадрові проблеми.
Можливості	Загрози
1. Розширення на міжнародні ринки. 2. Участь у державних та інших програмах підтримки АПК. 3. Розвиток лінійки інноваційної техніки. 4. Цифровізація бізнес-процесів і онлайн-просування. 5. Кооперація з аграрними підприємствами та освітніми установами.	1. Посилення конкуренції з боку імпортової техніки. 2. Економічна нестабільність та інфляція. 3. Регуляторні та податкові зміни. 4. Трудова міграція та дефіцит кадрів. 5. Загроза воєнних дій або дестабілізації регіону.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Отже, SWOT-аналіз дає змогу здійснити оцінку теперішнього стану підприємства, виділити основні напрями руху вперед та розробити стратегію, щоб усунути слабкі аспекти та звести до мінімуму вплив зовнішніх ризиків. Застосування актуальних управлінських підходів, передових технологій і стратегічне планування сприятимуть підприємству ефективно реагувати на зміни ринку та збільшувати свою конкурентну позицію.

На основі отриманих результатів формуються стратегічні цілі. Вони орієнтовані на довгостроковий розвиток, інновації, розширення ринку, покращення якості продукції та посилення конкурентних переваг.

Постійний моніторинг виконання стратегічних планів дозволить своєчасно змінювати напрямки діяльності та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Стратегічне планування повинно бути узгоджене з тактичними та оперативними планами. Тоді таке планування гарантуватиме послідовність та злагодженість дій на всіх управлінських рівнях.

Аналіз зміни показників результативності управління операційною діяльністю ТОВ «ДЗСТ 2» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники результативності управління операційною діяльністю ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/–) 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт фондівдачі основних засобів	0,30	1,10	4,68	4,38
Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів	0,33	0,35	0,37	0,03
Рентабельність витрат операційної діяльності, %	9,92	x	43,00	33,8 п.п

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

За даними розрахунками рентабельність витрат операційної діяльності у 2022 р. становила 9,92 %, а у 2024 р. зросла до 43,00 %, що свідчить про те, що підприємство не тільки уникло збитків, але й вийшло на стабільний прибутковий рівень, що є результатом ефективного контролю витрат та збільшення виручки.

У цілому, тенденція демонструє позитивні зміни в операційній діяльності підприємства та підвищення ефективності управління його виробничими потужностями.

У період з 2022 по 2024 рр. фінансовий стан ТОВ «ДЗСТ 2» значно покращився, що є показником ефективного управління фінансовою діяльністю підприємства. Зафіксовано зниження коефіцієнта фінансової залежності з 88,85 до 1,06, вказуючи на меншу залежність від залучених коштів та зміцнення фінансової стабільності. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним капіталом збільшився з 0,15 до 0,924, що вказує на більш стабільне фінансування поточної діяльності за рахунок власних фінансових ресурсів у 2023 р. Проте бачимо заменшення до від'ємного показника у 2024 р. Значне зростання коефіцієнта термінової ліквідності з 0,20 до 0,72 свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Показники результативності управління фінансовою діяльністю ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт фінансової залежності	88,85	5,33	1,06	-87,79
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	0,15	0,924	-1,05	-1,20
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,20	0,36	0,72	0,52
Коефіцієнт мобільності активів	0,36	2,53	0,74	0,38
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	5,50	0,77	68,36	62,68
Рентабельність власного капіталу, %	939,40	x	76,00	-863,4 п.п.

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Невелике зниження коефіцієнта мобільності активів з 2,53 до 0,74 є наслідком інвестицій в основні фонди. Найбільш вражальним є зростання рентабельності власного капіталу з великого значення 76 %, що підтверджує високу ефективність використання фінансових ресурсів та прибутковість діяльності підприємства. У 2022 р., через мізерний власний капітал (17 тис. грн.) навіть невеликий прибуток (159,7 тис. грн.) дав аномально високий показник рентабельності. Проте він економічно не відображає стійкість, а лише наслідок малої бази.

Всі ці зміни разом свідчать про стабільний фінансовий розвиток та збільшення потенціалу підприємства.

ТОВ «ДЗСТ 2» продемонструвало суттєве поліпшення фінансового стану в період з 2022 по 2024 рр. Зменшення фінансової залежності, покращення ліквідності та збільшення рентабельності вказують на ефективне управління фінансовими ресурсами, що є показником стабільного розвитку підприємства та його готовності до інвестування і розширення діяльності.

У 2022 р. структура майна ТОВ «ДЗСТ 2» була слабкою, частка основних засобів і власних оборотних коштів критично низька. У наступні роки підприємство наростило капітал, поліпшило маневровість фінансових ресурсів і

забезпечило високу рентабельність вкладень, що свідчить про успішну адаптацію до економічних викликів, розраховано у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності управління інвестиційною діяльністю ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/–) 2024 р. від 2022 р.
Вартість майна, тис. грн	1510,40	20571,20	12962,60	11452,20
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу	0,15	0,30	0,50	0,35
Коефіцієнт маневровності власного оборотного капіталу	-4,00	-1,20	0,30	4,31
Рентабельність вкладеного капіталу, %	10,60	х	76,00	65,40
Рентабельність усіх ресурсів, %	10,60	х	71,40	60,80

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Коефіцієнт маневрування власного оборотного капіталу показує позитивну динаміку у 2022 р. він був від’ємним (–4), але до 2024 р. досяг значення 0,30, що свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства, а також про можливість самостійно фінансувати поточну діяльність. У 2024 р. спостерігається значне поліпшення всіх показників ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «ДЗСТ 2» порівняно з 2022 р. Зростання рентабельності, збільшення вартості активів та покращення коефіцієнтів свідчить про ефективне управління інвестиціями.

У табл. 2.15 представлено показники соціальної ефективності управління ТОВ «ДЗСТ 2».

Таблиця 2.15 – Показники соціальної ефективності управління ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р.
Рівень стабільності кадрів, %	4,30	3,60	3,40	-0,90
Продуктивність праці, тис. грн / 1 працівника	483,30	422,89	2017,69	1534,39
Зарплатовіддача	1,90	1,66	7,77	5,86

Джерело: розраховано та складено за ф. № 1-ВП «Звіт з праці», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Продуктивність праці розраховується як чистий дохід від реалізації, поділений на загальну кількість співробітників. У 2022 р. цей показник склав 483,30 тис. грн. на одного працівника, у 2023 р. – 422,89 тис. грн., а у 2024 р. він суттєво зріс до 2017,69 тис. грн., що свідчить про значне зростання виробничої ефективності та продуктивності праці. Приріст продуктивності у порівнянні з 2022 р. склав 1534,39 тис. грн. на 1-го працівника.

Показник зарплатовіддачі демонструє, скільки гривень доходу припадає на кожну гривню витрат на оплату праці. У 2022 р. вона дорівнювала 1,90, у 2023 р. 1,66, а у 2024 р. збільшилась до 7,77. Це означає, що підприємство значно ефективніше використовує фонд оплати праці, що вказує на збільшення рентабельності праці.

Протягом 2022–2024 рр. ТОВ «ДЗСТ 2» демонструє позитивну динаміку в ефективності управління трудовими ресурсами. Показники утримання кадрів, продуктивності праці та віддачі заробітної плати збільшуються, що свідчить про зростання мотивації працівників.

У період між 2022 та 2024 рр. підприємницька діяльність ТОВ «ДЗСТ 2» продемонструвала помітне піднесення, підтверджуючи підвищення ефективності використання фінансових резервів підприємства. Коефіцієнт оборотності капіталу змінився з 0,4 у 2022 р. до 2,5 у 2024 р., що вказує на значне збільшення ефективності використання сукупних активів.

Особливо критичною була ситуація з тривалістю операційного циклу, який у 2022 р. сягав понад 1150 днів. Такий показник свідчить про вкрай повільний обіг дебіторської заборгованості та запасів, що, у свою чергу, призводило до затримки надходження коштів та зростання фінансових ризиків.

Значна кількість днів, необхідна для реалізації продукції та повернення дебіторської заборгованості, на фоні обмеженого ринку та проблем з логістикою, лише посилила негативний вплив. Фінансовий цикл також був надто тривалим близько 950 днів, що свідчить про затримки між виплатами постачальникам і надходженням коштів від клієнтів, що спричинило глибоку

нестачу ліквідності та підвищило залежність від зовнішнього фінансування (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Показники ділової активності ТОВ «ДЗСТ 2», 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. від 2022 р.
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,4	1,8	2,5	2,1
Оборотність дебіторської заборгованості:				
- днів	250,3	132,5	0,01	-250,3
- оборотів	1,5	2,8	27514,0	27512,5
Оборотність запасів:				
- днів	900,0	760,8	80,4	-819,6
- оборотів	0,4	0,5	4,4	4,0
Тривалість операційного циклу, дні	1150,0	893,3	80,4	-1069,6
Оборотність кредиторської заборгованості:				
- днів	200,0	195,8	2,1	-197,9
- оборотів	1,8	1,9	172,3	170,4
Оборотність власного капіталу:				
- днів	912,0	208,1	146,9	-765,1
- оборотів	0,4	1,8	2,5	2,1
Оборотність власного оборотного капіталу:				
- днів	-365,0	-106,3	56,8	421,8
- оборотів	1,0	-3,4	6,4	5,4
Тривалість фінансового циклу, дні	950,0	297,6	205,8	-744,2

Джерело: складено та розраховано за ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 «Звіт про фінансові результати» ТОВ «ДЗСТ 2».

Від’ємна оборотність власного оборотного капіталу у 2022 р. була наслідком вкрай низького рівня власного капіталу (17 тис. грн.), що фактично унеможливлювало самостійне фінансування поточної діяльності.

Аналіз управлінської системи ТОВ «ДЗСТ 2» дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, організацію роботи та загальні результати підприємства. В умовах сучасної конкуренції, що постійно посилюється, критично важливо забезпечити стабільність підприємства, оптимальне використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

Оцінка ефективності управління виробничим процесом є основним елементом аналізу. На підприємстві впроваджено систему контролю якості, що

зменшує кількість виробничих дефектів та забезпечує відповідність продукції стандартам. Модернізація обладнання є важливим фактором, який сприяє підвищенню продуктивності та скороченню витрат на виробництво.

Крім того, оптимізація виробничого процесу передбачає впровадження принципів Lean-менеджменту, що дозволяє знизити зайві витрати та покращити використання матеріальних ресурсів. А одже дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни попиту на ринку та забезпечувати стабільне виконання замовлень.

Результативність системи управління значною мірою залежить від кадрової політики підприємства. ТОВ «ДЗСТ 2» демонструє позитивну динаміку в мотивації працівників, що підтверджується зростанням задоволеності умовами праці та соціальним захистом.

Важливим є впровадження програм підвищення кваліфікації, що дозволяє співробітникам вивчати нові технології та покращувати професійні навички. Крім того, система преміювання та внутрішні мотиваційні заходи сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

Аналіз фінансових показників показує позитивну тенденцію до збільшення доходів та підвищення рентабельності. Оптимізація витрат та впровадження сучасних технологій дозволяють підприємству ефективно використовувати фінансові ресурси та забезпечувати стабільний розвиток.

Управління матеріальними ресурсами також має важливе значення. Впровадження системи контролю витрат та аналізу запасів допомагає мінімізувати перевитрати та забезпечити раціональне використання матеріалів, що знижує собівартість продукції та підвищує конкурентоспроможність.

Ефективність управлінської системи значною мірою залежить від маркетингової стратегії підприємства. ТОВ «ДЗСТ 2» активно реалізує заходи щодо розширення ринкової присутності, включаючи цифровий маркетинг та онлайн-просування.

Отже, комплексний підхід до управління дозволяє підприємству досягти стабільного розвитку та зміцнити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЗСТ 2»

Сучасний стан сільськогосподарського машинобудування відзначається шаленою конкуренцією, постійними ринковими коливаннями, швидким технологічним прогресом та дедалі вищими стандартами якості продукції. ТОВ «ДЗСТ 2», як виробник сільськогосподарської техніки, зобов'язаний демонструвати високий рівень ефективності виробництва, конкурентоспроможності своїх товарів та гнучкість в управлінні.

Одним з найважливіших факторів успішного зростання підприємства є вдосконалення системи менеджменту, яке гарантує ефективне управління ресурсами, збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції та відповідність вимогам клієнтів. У цьому контексті надзвичайно корисним буде комплексний підхід до модернізації системи управління на всіх етапах діяльності підприємства.

Одним з основних векторів покращення управління є автоматизація управлінських процедур. Впровадження сучасних інформаційних рішень дасть можливість об'єднати всі підрозділи підприємства в єдину інформаційну структуру, забезпечити швидкий обмін даними та моніторинг процесів.

Для ТОВ «ДЗСТ 2» є виправданим впровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning), що дасть змогу централізовано керувати фінансами, виробництвом, управлінням, складом, логістикою та продажами. Така система збільшить прозорість процесів, зменшить витрати часу на обробку даних та зменшить ризик людських помилок.

Окрім ERP, пропонуємо також впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management) вона допоможе покращити взаємодію з клієнтами, відстежувати потреби та історію замовлень, що сприятиме підвищенню рівня сервісу та лояльності споживачів.

Також важливо автоматизувати документообіг та звітність, що дозволить значно прискорити процес оформлення та узгодження документів, посилити контроль за їх обігом та зберіганням. Якісне управління потребує висококласних фахівців. ТОВ «ДЗСТ 2» має регулярно вкладати кошти в освіту своїх співробітників, запускати програми удосконалення професійних знань та розвитку вмінь.

Для зростання мотивації доцільно запровадити систему заохочень, яка включає не лише матеріальне стимулювання, але й визнання успіхів, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень. Створення дієвої системи мотивації персоналу призведе до збільшення продуктивності, зменшення плинності кадрів і побудови позитивної корпоративної культури.

Покращення управління безпосередньо веде до збільшення ефективності виробництва. Впровадження філософії дбайливого виробництва (Lean management) дасть змогу позбутися втрат, скоротити тривалість циклу, зменшити обсяги запасів та покращити якість кінцевого продукту.

Крім того, необхідно постійно аналізувати логістичні ланцюги та оптимізувати постачання сировини й комплектуючих, що допоможе мінімізувати простой та забезпечити безперервність процесу виробництва. Автоматизація та механізація певних операцій дозволять збільшити продуктивність праці та зменшити залежність від людського фактора.

Ефективна система менеджменту базується на чіткій стратегії, що спрямована на розвиток підприємства. Для досягнення цієї мети, ТОВ «ДЗСТ 2» має активно використовувати методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT, SPACE, PESTEL. Така система надасть змогу визначити сильні та слабкі сторони всередині підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Стратегічний розвиток ТОВ «ДЗСТ 2» базується на комплексному підході до управління і планування діяльності. Загальнокорпоративна стратегія спрямована на досягнення конкурентоспроможності підприємства та його постійного зростання. Основним заходом тут є залучення нових працівників,

що позитивно вплине на розширення виробничих потужностей та збільшення ефективності роботи, дана стратегія представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегія ТОВ «ДЗСТ 2» за рівнями управління, 2024 р.

Назва стратегії	Зміст стратегії	Заплановані забезпечувальні заходи
1. Загальнокорпоративна	Охоплює загальний розвиток підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності.	Пошук нових робітників.
2. Стратегія окремих бізнес-одиниць	Визначення стратегій для конкретних напрямків виробництва.	Інвестування в модернізацію окремих ліній продукції.
3. Функціональна стратегія	Стратегії в межах окремих функцій підприємства: фінансова, маркетингова, виробнича, інноваційна, кадрова.	Оптимізація фінансування через залучення інвестицій та кредитів. Розробка ефективної стратегії бренду. Впровадження нових технологій.
4. Оперативна стратегія	Стратегії короткострокових змін та адаптації до змін на ринку.	Оптимізація виробничих планів залежно від сезонних попиту.

Джерело: складено автором.

Стратегія для окремих бізнес-одиниць зосереджена на оптимізації конкретних напрямків виробництва, що надає підприємству можливість адаптуватися до ринкових змін і вдосконалювати продукцію, відповідно до сучасних потреб клієнтів. Основним заходом в цьому контексті є інвестування в модернізацію окремих ліній продукції, що сприятиме підвищенню якості виробів та продуктивності виробництва.

Функціональна стратегія стосується окремих сфер діяльності підприємства, таких як фінансове управління, маркетинг, виробничі процеси, інноваційний розвиток і кадрова політика. Для забезпечення фінансової стабільності планується оптимізація фінансування через залучення інвестицій та отримання кредитів. Маркетингова складова передбачає розробку ефективної стратегії бренду для збільшення впізнаваності підприємства на ринку. Оперативна стратегія орієнтована на короткострокові зміни та адаптацію підприємства до нових ринкових умов. Одним з важливих кроків є оптимізація виробничих планів відповідно до сезонних змін попиту. Вона дасть

підприємству змогу ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати стабільне виконання замовлень.

Завдяки такому комплексному підходу до стратегічного управління, ТОВ «ДЗСТ 2» зможе підвищити свою конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечити стабільний розвиток на довгострокову перспективу.

У табл. 3.2 наведено комплекс заходів для впровадження у діяльність підприємства ТОВ «ДЗСТ 2».

Таблиця 3.2 – Комплекс заходів для впровадження у діяльність підприємства ТОВ «ДЗСТ 2», 2025–2026 рр.

Поле	Перелік заходів
СіМ	1. Проведення аудиту технічного стану обладнання. 2. Система автоматизованого контролю якості. 3. Впровадження енергоефективних технологій та повторне використання ресурсів.
СіЗ	1. Аналіз конкурентного ціноутворення на ринку. 2. Введення гнучкої системи знижок для гуртових клієнтів. 3. Формування пакетних пропозицій (техніка, а також сервісне обслуговування обладнання).
СлМ	1. Розробка внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів. 2. Ведення бази даних з історією ремонту кожної одиниці техніки. 3. Регламент обов'язкового огляду техніки після кожного сезону. 4. Мотиваційна програма для сервісних інженерів за швидкість реагування.
СлЗ	1. Щоденний контроль залишків матеріалів на робочих місцях. 2. Виявлення та усунення «вузьких місць» у постачанні на рівні цеху. 3. Зворотній зв'язок зі складом про затримки або нестачі.

Джерело: складено автором.

Спочатку потрібно провести ретельну перевірку технічного стану обладнання, що дозволить виявити найслабші місця для модернізації. Придбання сучасних верстатів з ЧПК, автоматизованих систем контролю якості та зварювальних установок позитивно вплине на точність виготовлення продукції. Додатково впровадження енергоощадних технологій та повторне використання ресурсів дасть змогу оптимізувати витрати підприємства.

Для посилення конкурентоспроможності передбачається дослідження ринку та аналіз цінової політики конкурентів, що дозволить скоригувати власну стратегію ціноутворення. Впровадження гнучкої системи знижок для оптових

клієнтів та розробка пакетних пропозицій (поєднання техніки з сервісним обслуговуванням) сприятиме збільшенню клієнтської бази та підвищенню лояльності партнерів.

Особливу увагу варто приділити стандартам обслуговування клієнтів. Потрібно розробити внутрішні регламенти взаємодії з клієнтами, що гарантуватиме якість сервісу. Ведення бази даних з історією ремонтів кожної одиниці техніки дозволить швидше знаходити оптимальні рішення у разі технічних проблем. Також важливо впровадити обов'язковий огляд техніки після кожного сезону, що підвищить її надійність. Для стимулювання оперативного сервісного реагування необхідно впровадити мотиваційну програму для інженерів.

Рациональне використання ресурсів також потребує вдосконалення. Важливо встановити норми витрат матеріалів на кожну операцію, щоб уникнути перевитрат. Щоденний контроль залишків на робочих місцях сприятиме точному прогнозуванню потреб підприємства.

Виявлення проблемних місць у постачанні на рівні цеху дасть змогу мінімізувати затримки у виробництві. Крім того, організація ефективного зворотного зв'язку між складом та виробництвом сприятиме оперативному розв'язанню проблем з постачанням матеріалів.

Отже, реалізація цих заходів дасть змогу значно покращити систему управління на підприємстві, підвищити якість продукції та оптимізувати виробничі процеси. Завдяки впровадженню сучасних технологій, вдосконаленню взаємодії з клієнтами та раціональному використанню ресурсів ТОВ «ДЗСТ 2» зможе зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Аналіз ризиків для ТОВ «ДЗСТ 2» виявляє низку потенційних проблем, що можуть вплинути на фінансову стабільність та виробничі показники підприємства. Першочерговим ризиком є значна залежність від постачальників, що може викликати затримки в постачанні металу або збільшення цін на сировину, впливаючи на собівартість продукції. До того ж обмежене коло

клієнтів підвищує ризик зменшення обсягів замовлень або втрати важливих партнерів, що негативно вплине на прибуток. Основні фактори які впливають на ризики переглянемо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Ідентифікація ризиків у діяльності ТОВ «ДЗСТ 2», 2024 р.

Фактори ризику	Ризики
Постачальники	Ризик затримки поставок металу, ризик підвищення цін на сировину
Залежність від обмеженого кола клієнтів	Ризик зниження обсягу замовлень, ризик втрати клієнта
Людський фактор	Ризик відтоку кваліфікованих кадрів, ризик неефективного управління
Застаріле обладнання	Ризик зростання витрат на обслуговування, ризик простоїв
Енергетична нестабільність	Ризик зупинки виробництва через перебої з електропостачанням

Джерело: складено автором.

Суттєвим викликом стає людський фактор. Дефіцит кваліфікованих кадрів, а також можливі недоліки в управлінні, можуть негативно вплинути на ефективність роботи всіх підрозділів підприємства.

Старіння виробничого обладнання спричиняє збільшення витрат на ремонт та обслуговування, що може призвести до простоїв у виробництві. Крім цього, перебої з енергопостачанням створюють загрозу для безперебійної роботи виробництва. Урахування цих ризиків та розробка чітких заходів з їх мінімізації є основним для сталого розвитку та підтримки високої ефективності діяльності підприємства.

Бальна оцінка ризиків ТОВ «ДЗСТ 2» представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Бальна оцінка ризиків ТОВ «ДЗСТ 2», 2024 р.

Ризик	Бали	Оцінка ймовірності	Оцінка ступеню впливу
Ризик затримки поставок металу	6	Середня ймовірність	Помірний вплив
Ризик зниження обсягу замовлень	7	Висока ймовірність	Суттєвий вплив
Ризик відтоку кваліфікованих кадрів	6	Середня ймовірність	Помірний вплив
Ризик простоїв обладнання	5	Середня ймовірність	Помірний вплив
Ризик перебоїв з електропостачанням	4	Середня ймовірність	Помірний вплив

Джерело: складено автором.

Основні ризики діяльності ТОВ «ДЗСТ 2» дають змогу визначити їхню імовірність та масштаби впливу на функціонування підприємства. Найбільш серйозним чинником є ризик зменшення обсягу замовлень, який характеризується значною імовірністю та істотним впливом на фінансову стійкість підприємства.

Основні ризики діяльності ТОВ «ДЗСТ 2» дають змогу визначити їхню імовірність та масштаби впливу на функціонування підприємства. Найбільш серйозним чинником є ризик зменшення обсягу замовлень, який характеризується значною імовірністю та істотним впливом на фінансову стійкість підприємства.

Ризик затримок поставок металу і відтік досвідчених працівників також здатні негативно позначитися на виробничому процесі, хоча їхній вплив оцінюється як помірний. Прості устаткування та перебої з енергопостачанням мають середню ймовірність виникнення, але їх наслідки можна пом'якшити через оновлення виробничих потужностей та належне технічне обслуговування.

Фінансові ризики зумовлені можливими змінами цін на сировину, що може позначитися на собівартості продукції. Операційні ризики охоплюють потенційні зламання обладнання, що здатні спричинити затримки у виробничому процесі, табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Управління ризиками підприємства ТОВ «ДЗСТ 2», 2024 р.

Категорія ризику	Опис ризику	Ймовірність	Вплив	Заходи управління
Фінансові	Коливання цін на сировину	Висока	Середній	Довгострокові контракти з постачальниками
Операційні	Збої в роботі обладнання	Середня	Високий	Регулярне технічне обслуговування
Регуляторні	Зміни в законодавстві	Низька	Високий	Моніторинг змін та адаптація процесів
Репутаційні	Негативні відгуки клієнтів	Середня	Середній	Покращення якості продукції та сервісу
Екологічні	Вплив на довкілля	Низька	Високий	Використання екологічних технологій

Джерело: складено автором.

Регуляторні ризики пов'язані зі змінами у законодавстві, що може вимагати перелаштування внутрішніх процедур підприємства, управління ризиками підприємства ТОВ «ДЗСТ 2».

Фінансові ризики зумовлені можливими змінами цін на сировину, що може позначитися на собівартості продукції. Операційні ризики охоплюють потенційні зламання обладнання, що здатні спричинити затримки у виробничому процесі.

В ході аналізу шляхів покращення управлінської системи ТОВ «ДЗСТ 2» виявлено основні фактори, що впливають на результативність менеджменту підприємства. Головними сферами для оптимізації визначено: вдосконалення організаційної будови, впровадження актуальних інформаційних рішень, посилення внутрішнього контролю та поліпшення обміну інформацією між рівнями управління. Автоматизація управлінських функцій дає можливість суттєво збільшити продуктивність праці та мінімізувати ризики, викликані людським впливом. До того ж невіддільною складовою є розвиток кадрового ресурсу, який включає навчання працівників та введення мотивувальних інструментів для підвищення ефективності праці.

Отже, удосконалення системи менеджменту підприємства позитивно вплине на його конкурентоспроможність, стабільний розвиток та пристосованість до змін зовнішнього середовища. Застосування запропонованих дій допоможе ТОВ «ДЗСТ 2» ефективно розпоряджатися наявними ресурсами та гарантувати високий рівень управління в реаліях сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження підприємства ТОВ «ДЗСТ 2» було комплексно розглянуто теоретико-методичні підходи до управління промисловим підприємствам, оцінено сучасний стан системи менеджменту на підприємстві та запропоновано конкретні напрями її удосконалення.

1. Промисловий менеджмент є багатогранною системою, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль усіх основних процесів, від виробництва та логістики до фінансового менеджменту та стратегічного розвитку. Його значення неможливо переоцінити, адже він забезпечує ефективність, продуктивність, стабільність та конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, загострення конкуренції та технологічних інновацій.

Вдосконалення управлінських процесів базується на системному, процедурному, функціональному, ситуаційному та інформаційному підходах. Воно вимагає постійного аналізу, оптимізації через інформаційні технології, реінжиніринг та стандартизацію, а також розвитку людського капіталу. Комплексне застосування цих методологій дозволяє трансформувати промислове підприємство у гнучку та адаптивну систему, що здатна забезпечити стабільний розвиток та ефективно реагувати на виклики сучасного світу.

2. ТОВ «ДЗСТ 2» позиціонується як спеціалізоване підприємство з виробництва навісного обладнання, деталей та металоконструкцій, що активно розширює асортимент продукції та успішно конкурує на вітчизняному ринку завдяки власним рішенням та високій якості.

Сільськогосподарська техніка залишається основним та найприбутковішим напрямом, демонструючи стабільне зростання частки у загальному обсязі. Водночас, частка запасних частин поступово зменшується, а обладнання для тваринництва має потенціал для розширення при активнішій

маркетинговій підтримці, тоді як сфера технічного обслуговування, будучи найменшою частиною, потребує розвитку.

Аналіз керуючої підсистеми ТОВ «ДЗСТ 2» свідчить про лінійно-функціональну організаційну структуру, що забезпечує чіткий розподіл компетенцій та відповідальності. Підприємство використовує системний підхід до управління, поєднуючи одноосібні рішення директора з колегіальними обговореннями, що підвищує обґрунтованість та командну мотивацію.

Визначено, що показники результативності технології управління за 2022–2024 рр. демонструють позитивну динаміку, значно зросли коефіцієнти оперативності роботи з документами та повноти реалізації управлінських рішень.

Особлива увага приділяється організаційній культурі, де спостерігається суттєве покращення. Рівень задоволеності умовами праці, соціально-психологічний клімат, задоволеність нормами поведінки, безпека праці та умови професійного розвитку – всі ці показники зросли, досягнувши оцінки 5 у 2024 р., що свідчить про ефективну роботу підприємства над підвищенням мотивації, згуртованості та безпеки персоналу.

Оцінка керованої підсистеми менеджменту ТОВ «ДЗСТ 2» дозволяє констатувати значне покращення основних показників протягом 2022–2024 рр. Проведений SWOT-аналіз підтверджує наявність сильних сторін, можливостей для розвитку та визначає основні загрози, що слугує основою для формування стратегічних цілей.

Визначено, що вартість майна підприємства збільшилася, а коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу зріс. Позитивна динаміка коефіцієнта маневрування власного оборотного капіталу свідчить про покращення фінансової гнучкості та здатності до самофінансування.

Аналіз керованої підсистеми ТОВ «ДЗСТ 2» демонструє всебічне покращення фінансово-економічних показників, підвищення продуктивності, ефективності використання ресурсів та стабілізацію кадрового потенціалу.

Підприємство успішно адаптується до ринкових умов, демонструючи значний потенціал для подальшого зростання та зміцнення своїх позицій на ринку.

3. В умовах жорсткої конкуренції та мінливого ринкового середовища, постійне вдосконалення системи менеджменту є критично важливим для ТОВ «ДЗСТ 2». Такий підхід дозволить підприємству ефективніше управляти ресурсами, підвищувати продуктивність та якість продукції, а також краще адаптуватися до вимог споживачів.

Для ТОВ «ДЗСТ 2» було розроблено та запропоновано багаторівневу стратегію, яка охоплює загальнокорпоративний розвиток, стратегії для окремих підрозділів, функціональні стратегії та оперативні стратегії, що дозволить узгодити дії на всіх рівнях управління та ефективно реагувати на ринкові зміни, зокрема через залучення нових працівників, модернізацію ліній продукції, оптимізацію фінансування та розробку ефективної стратегії бренду. Запропонований комплекс заходів охоплює модернізацію технічного стану обладнання, впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію ціноутворення та впровадження гнучких систем знижок. Особлива увага приділяється покращенню обслуговування клієнтів через розробку внутрішніх стандартів.

Також був проведений аналіз ризиків, в ході якого було виявлено залежність від постачальників, обмежене коло клієнтів, людський фактор (відтік кадрів), застаріле обладнання та енергетична нестабільність. Для ТОВ «ДЗСТ 2» було розроблено заходи з управління ризиками, такі як довгострокові контракти, регулярне технічне обслуговування, моніторинг законодавства, покращення якості продукції/сервісу та використання екологічних технологій.

На нашу думку, реалізація запропонованих напрямків удосконалення, що включають автоматизацію, розвиток персоналу, оптимізацію виробничих процесів, стратегічне планування та ефективне управління ризиками, дозволить ТОВ «ДЗСТ 2» значно зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 11–16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-11-16](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-11-16) (дата звернення: 20.04.2025).
2. ВЕНГЕР О. М., АЖАЖА М. А. Система менеджменту якості на промисловому підприємстві. *Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін*. 2024. С. 154–197. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-413-2-4> (дата звернення: 19.03.2025).
3. Думанська К., Желавська Н. Менеджмент промислових підприємств України на галузевому рівні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 270–274. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-43> (дата звернення: 17.02.2025).
4. Єщенко М., Флоркевич П. Удосконалення системи менеджменту сучасного малого підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 1, № 3(3). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-240-249](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-240-249) (дата звернення: 14.04.2025).
5. Зеленський А., Нужда А., Жураковський В. Управлінські рішення в менеджменті. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica*. 2020. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/3277> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Капліна А.І. Контролінг у системі ефективного управління підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf (дата звернення: 10.03.2025).
7. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні: врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-79> (дата звернення: 24.04.2025).

8. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55> (дата звернення: 22.03.2025).
9. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №. 24. С. 51-57.
10. Присвітла О. В. Сутність формування мотиваційного механізму в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Економічний простір*. 2020. Т. 164. С. 101-105.
11. Рожко В. І. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-364-7-41> (дата звернення: 05.05.2025).
12. Савенко О. А. Удосконалення мотиваційного менеджменту підприємства. *Structural changes, uncertainty, ways of development of the economy, management and tourism*. 2024. Р. 192–224. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2024.mono.econ.3.7.6> (дата звернення: 01.03.2025).
13. Станіславик О., Коваленко О. Операційний менеджмент як важіль підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2024. № 8(50). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8\(50\)-507-522](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-8(50)-507-522) (дата звернення: 15.03.2025).
14. Скуртол С. Д. Впровадження інформаційних технологій управління підприємством. *Інновації та інтеграція цифрових трендів освітянського простору в економіку знань*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-332-6-60> (дата звернення: 07.04.2025).
15. Сумець А. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Т. 6, № 2. С. 126-143.

16. Хромушина Л. А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere: monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).

17. Шерстюк Ю.О. Управлінські інновації в сучасному менеджменті. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента (18-22 листопада 2024 р.). Суми, 2024. С. 411.

18. Boiarko I., Hrytsenko L., Derkach L. War impact on the market value of the industrial complex enterprises of Ukraine 2023. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/investment-management-and-financial-innovations/issue-421> (дата звернення: 08.03.2025).

19. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices / P. F. Drucker. London : Routledge, 2022. ISBN 9780367754817. URL: https://www.academia.edu/2133258/Management_Tasks_responsibilities_practices (дата звернення: 07.02.2025).

20. Veile J. W., Schmidt M. C., Voigt K. I. Toward a new era of cooperation: How industrial digital platforms transform business models in Industry 4 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/363555322_Quality_management_of_the_Ukrainian_light_industry_enterprises (дата звернення: 16.05.2025).

ДОДАТКИ