

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему:

**«Формування системи управління сталими виробничими процесами підприємства (на матеріалах ТОВ «Подільський Бройлер»)»**

**Виконала:** студентка

4 курсу спеціальності

073 Менеджмент

Шельгоріна Д. І.

**Керівник:** доцент,

к. е. н., доцент кафедри

Арзянцева Д. А.

**Рецензент:** директор

ТОВ «Подільський Бройлер»

Петльована Ольга Леонідівна

**Хмельницький – 2026 рік**

## Анотація

**Шельгоріна Д. І. Формування системи управління сталими виробничими процесами підприємства (на матеріалах ТОВ «Подільський Бройлер»).** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 69 с.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування системи управління сталими виробничими процесами підприємства на матеріалах ТОВ «Подільський бройлер». Узагальнено сутність, принципи, складові та інструменти управління сталими виробничими процесами. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, оцінено фінансово-економічні результати, особливості організації виробничих процесів та стан системи управління ними. Здійснено оцінювання рівня сталості виробничих процесів за економічною, екологічною та соціальною складовими. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління сталими виробничими процесами, що передбачають впровадження ресурсоаудиту, енергоефективних технологій, автоматизацію виробничих процесів та цифровізацію управління. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та доведено їх доцільність для підвищення результативності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** сталі виробничі процеси, система управління, сталий розвиток, ресурсоефективність, ресурсоаудит, цифровізація, ERP-система, птахівництво, виробничі процеси, ТОВ «Подільський бройлер».

## Abstract

**Shelhorina D. I. Formation of a Management System for Sustainable Production Processes of an Enterprise (Based on the Materials of Podilskyi Broiler LLC).** Qualification scientific work as a manuscript. Bachelor's thesis for obtaining the Bachelor's degree in Specialty 073 "Management". Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 69 p.

The thesis examines the theoretical and practical aspects of forming a management system for sustainable production processes of an enterprise based on the case of Podilskyi Broiler LLC. The essence, principles, components, and tools of sustainable production process management are generalized. An analysis of the enterprise's production and economic activities is conducted, including an assessment of its financial and economic performance, the organization of production processes, and the current state of their management system. The level of sustainability of production processes is evaluated through economic, environmental, and social dimensions. Directions for improving the management system of sustainable production processes are substantiated, including the implementation of resource auditing, energy-efficient technologies, automation of production processes, and digitalization of management. The economic efficiency of the proposed measures is calculated, and their feasibility for improving enterprise performance is demonstrated.

**Keywords:** sustainable production processes, management system, sustainable development, resource efficiency, resource audit, digitalization, ERP system, poultry farming, production processes, Podilskyi Broiler

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1. Сутність, принципи та складові системи управління сталими виробничими процесами підприємства .....	8
1.2. Інструменти управління сталими виробничими процесами підприємства .....	14
<b>РОЗДІЛ 2</b> .....	20
<b>СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ БРОЙЛЕР»</b> .....	20
2.1. Аналіз управління виробничими процесами на підприємстві.....	20
2.2. Оцінка системи управління виробничими процесами на підприємстві на принципах сталості.....	30
<b>РОЗДІЛ 3</b> .....	42
<b>НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ БРОЙЛЕР»</b> .....	42
3.1. Удосконалення системи управління сталими виробничими процесами ТОВ «Подільський Бройлер» на засадах цифровізації та ресурсоефективності.....	42
3.2. Обґрунтування результативності впровадження запропонованих заходів із підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами.....	50
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	56
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	60
<b>ДОДАТКИ</b> .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання вимог до екологічної й соціальної відповідальності бізнесу особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку підприємств. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, підприємства повинні орієнтуватися не лише на досягнення економічних результатів, а й на раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та створення належних умов праці. У зв'язку з цим формування ефективної системи управління сталими виробничими процесами стає важливою передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств птахівничої галузі, діяльність яких характеризується високою ресурсоемністю, значними енергетичними витратами та залежністю від зовнішніх економічних чинників. В умовах воєнного стану, енергетичних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і нестабільності аграрних ринків підвищення ефективності управління виробничими процесами стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості функціонування підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти сталого розвитку підприємств висвітлено у працях Л. Г. Мельника [18], Н. М. Шмиголь [38], С. Л. Пакуліна [23], Т. О. Степаненко [31], О. М. Діденка [7] та В. А. Мартиненка [17]. Питання управління виробничими процесами досліджували В. Олійник [22], О. Денисов [22] і В. В. Кавецький [10], а проблематику цифровізації управління підприємствами розглядали І. О. Бас [1], С. Бобко [2], Л. Г. Ліпич [14] та інші науковці. Водночас питання формування системи управління сталими виробничими процесами підприємств агропромислового комплексу потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних викликів цифровізації, ресурсоефективності та сталого розвитку.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління сталими виробничими процесами підприємства на матеріалах ТОВ «Подільський бройлер». Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

дослідити сутність, принципи та складові системи управління сталими виробничими процесами підприємства;

узагальнити сучасні інструменти управління сталими виробничими процесами підприємства;

провести аналіз управління виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер»;

здійснити оцінку системи управління виробничими процесами підприємства на засадах сталого розвитку;

розробити напрями удосконалення системи управління сталими виробничими процесами ТОВ «Подільський бройлер» на засадах цифровізації та ресурсоефективності;

обґрунтувати результативність впровадження запропонованих заходів із підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами підприємства.

**Об'єкт дослідження** – процес управління сталими виробничими процесами підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти формування і вдосконалення системи управління сталими виробничими процесами підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження сутності й складових системи управління сталими виробничими процесами; узагальнення та систематизації – для вивчення наукових підходів і інструментів управління; економічного та фінансового аналізу – для оцінювання діяльності ТОВ «Подільський бройлер»; графічний і табличний методи – для

представлення результатів дослідження; метод інтегрального оцінювання – для визначення рівня сталості системи управління виробничими процесами; системний підхід – для комплексного дослідження взаємозв'язків між економічними, екологічними та соціальними складовими системи управління виробничими процесами; метод формалізації – для розроблення пропозицій щодо удосконалення системи управління сталими виробничими процесами підприємства; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування результативності запропонованих заходів.

**Інформаційну базу дослідження** становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань сталого розвитку та управління виробничими процесами, нормативно-правові акти, міжнародні стандарти у сфері екологічного управління, статистичні та аналітичні матеріали, офіційні інформаційні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність ТОВ «Подільський бройлер», що характеризує результати його виробничо-господарської діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління сталими виробничими процесами ТОВ «Подільський бройлер» на засадах цифровізації та ресурсоефективності. Запропоновані заходи можуть бути використані у практичній діяльності підприємств агропромислового комплексу для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат, покращення результативності виробничих процесів та забезпечення сталого розвитку.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження апробовано на III Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (м. Київ, 12 червня 2026 р.) та II Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє» (м. Хмельницький, 6 травня 2026 року); [39; 40].

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність, принципи та складові системи управління сталими виробничими процесами підприємства**

Складові системи управління сталими виробничими процесами формуються відповідно до концепції сталого розвитку, яка базується на інтеграції економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства. У доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку наголошується, що сталий розвиток передбачає задоволення потреб сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Такий підхід зумовлює необхідність формування комплексної системи управління виробничими процесами, орієнтованої на досягнення довгострокової економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності.

Поняття сталого розвитку набуло широкого поширення після оприлюднення доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє», у якій сталий розвиток визначається як розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. На рівні підприємства концепція сталого розвитку передбачає досягнення балансу між економічною результативністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що знаходить своє відображення у виробничих процесах та системі управління ними. Основним завданням управління сталим розвитком є збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей організації з урахуванням поточних потреб і майбутніх викликів. Сталий розвиток передбачає не лише досягнення фінансової прибутковості, а й мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку соціальної відповідальності [20].

Виробничі процеси є основою функціонування будь-якого підприємства та охоплюють сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги. Від рівня організації та управління виробничими процесами залежать продуктивність праці, ефективність використання ресурсів, якість продукції та фінансові результати діяльності підприємства [22]. У сучасних умовах управління виробничими процесами виходить за межі традиційного забезпечення безперервності виробництва та орієнтується на створення довгострокової цінності для всіх зацікавлених сторін. Це обумовлює необхідність формування такої системи управління, яка б забезпечувала досягнення не лише економічних результатів, а й цілей сталого розвитку.

Система управління сталими виробничими процесами являє собою сукупність принципів, методів, інструментів і організаційних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування виробництва з одночасним досягненням економічних, екологічних та соціальних цілей [34]. Її основне завдання полягає у формуванні таких умов виробничої діяльності, за яких забезпечується раціональне використання ресурсів, мінімізується негативний вплив на навколишнє середовище, підтримується належний рівень безпеки праці та створюються передумови для стабільного розвитку підприємства.

Науковці та міжнародні організації розглядають сталий розвиток як концепцію, що передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності. Зокрема, у документах ООН наголошується на необхідності забезпечення «відповідального споживання та виробництва» як одного з ключових напрямів досягнення сталого розвитку [50]. У зв'язку з цим важливе значення у формуванні системи управління сталими виробничими процесами мають принципи ресурсоефективності, екологічної відповідальності, інноваційності, економічної доцільності, соціальної орієнтованості та безперервного вдосконалення [38].

Ресурсоефективність є одним із базових принципів сталого розвитку та передбачає раціональне використання матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів для досягнення максимального результату. За визначенням Програми ООН з навколишнього середовища, ресурсоефективність спрямована на «створення більшої цінності за рахунок меншого використання ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля» [48].

Принцип екологічної відповідальності передбачає врахування екологічних наслідків виробничої діяльності та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Л. Г. Мельник зазначає, що сталий розвиток ґрунтується на «раціональному використанні природних ресурсів та збереженні навколишнього середовища для майбутніх поколінь» [18].

Інноваційність передбачає постійне впровадження нових технологій, організаційних рішень і методів управління, спрямованих на підвищення ефективності виробництва. На думку Н. Бокен та співавторів, стійкі бізнес-моделі повинні забезпечувати «створення позитивної екологічної та соціальної цінності через інновації» [41].

Принцип економічної доцільності полягає у забезпеченні фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. М. Портер і М. Крамер наголошують, що сучасний бізнес має орієнтуватися на «створення спільної цінності», поєднуючи економічну вигоду із вирішенням суспільних проблем [47].

Соціальна орієнтованість передбачає створення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу та врахування інтересів працівників і місцевих громад. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН, важливими завданнями є забезпечення «гідної праці та економічного зростання» і зменшення соціальних диспропорцій [50].

Принцип безперервного вдосконалення передбачає систематичне підвищення ефективності виробничих процесів, удосконалення технологій та управлінських механізмів. Його реалізація забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового розвитку.

Система управління сталими виробничими процесами являє собою сукупність взаємопов'язаних економічних, екологічних, соціальних, організаційних, інформаційно-аналітичних та інноваційних складових, інтеграція яких забезпечує досягнення цілей сталого розвитку підприємства.

У науковій літературі основу системи управління сталими виробничими процесами пов'язують із концепцією «трьох складових сталого розвитку» (Triple Bottom Line), запропонованою John Elkington, відповідно до якої результативність діяльності підприємства оцінюється за економічними, екологічними та соціальними показниками. У межах такого підходу доцільно виокремлювати економічну, екологічну та соціальну складові як базові елементи системи управління (рис. 1.1).

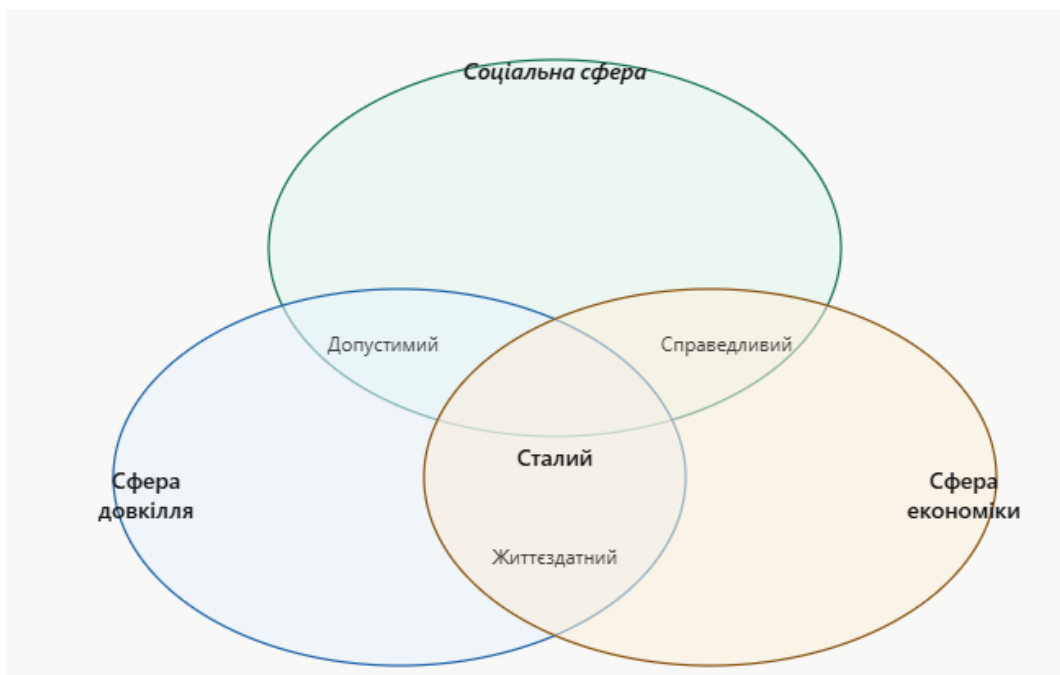


Рисунок 1.1 – Триєдина концепція сталого розвитку

Джерело: [42].

Концептуальну основу зазначеної системи становлять три фундаментальні виміри сталості — економічний, екологічний та соціальний. У класичному визначенні Лоуелльського центру сталого виробництва (LCSP) сталим вважається таке виробництво, яке є неруйнівним для довкілля, ощадливим у використанні енергії та природних ресурсів, економічно життєздатним, безпечним для працівників, громад і споживачів, а також соціально та творчо

корисним для всіх зайнятих [44]. Це визначення підкреслює системний характер сталого виробництва, що не зводиться до жодної з його окремих складових. <https://www.sciencedirect.com/topics/engineering/sustainable-production>

Економічна складова є базисом усієї системи управління. Важливу роль у досягненні сталого розвитку сучасного підприємства відіграє інтенсивне і збалансоване використання його потенціалу як основа, на якій будуються і реалізуються його зовнішні і внутрішні відтворювальні процеси [23]. При цьому підтримка динамічної рівноваги розвитку є важливим аспектом ефективної реалізації економічної складової в системі управління підприємством.

Екологічна складова визначає межі допустимого навантаження виробництва на навколишнє середовище. Сталість промислових підприємств може бути суттєво підвищена шляхом підвищення ресурсоефективності (енергетичних, матеріальних і людських ресурсів), застосування принципів промислової екології та циркулярної економіки з нульовим рівнем відходів. У контексті управління виробничими процесами це означає системну мінімізацію екодеструктивних впливів і перехід до замкнених виробничих циклів [46].

Соціальна складова орієнтована на забезпечення справедливих умов праці, соціальної відповідальності бізнесу та взаємодії з громадами. Актуалізується необхідність змін соціальної орієнтації системи управління відповідно до адаптації підприємства до нестабільного середовища, зокрема управління ланцюгами поставок у контексті сталості як управління потоками інформації, матеріалів і капіталу через співпрацю в мережах з урахуванням трьох вимірів сталого розвитку — економічного, соціального та екологічного [23].

Організаційна складова забезпечує структурну узгодженість усієї системи. Формування багаторівневої системи управління розвитком підприємства має ґрунтуватися на раціональному використанні і побудові взаємозв'язків між різними видами і рівнями напрямів діяльності, ієрархії управління, сферами функціональної відповідальності, ресурсами [6]. Саме організаційна складова визначає механізм координації між іншими елементами системи та розподіл управлінських повноважень.

Інформаційно-аналітична складова відіграє ключову роль у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень. За визначенням Герасименко Т. О., інформаційно-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком — це безперервний процес створення інформаційних продуктів, в результаті систематизації та обробки даних про економічну, соціальну й екологічну складові діяльності з використанням відповідного методичного інструментарію, та їх постачання оперативному, тактичному і стратегічному рівням управління відповідно до їх запитів для прийняття обґрунтованих та виважених рішень, спрямованих на підтримку належного рівня економічної стійкості і соціальної відповідальності та гарантування екологічної безпеки функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [6]. Така складова інтегрує всі рівні управління, забезпечуючи узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних рішень.

Інноваційна складова є рушієм трансформації виробничих процесів у напрямі сталості. Інтеграція цифрових інструментів у комплексну систему управління сприяє узгодженості стратегічних, організаційних і ресурсних рішень, зниженню ризиків та підвищенню результативності використання ресурсів, а цифровізація в межах інтегрованої моделі управління створює синергетичний ефект, підвищує прозорість і цілісність управлінських процесів та формує передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства [1].

Таким чином, жодна зі складових системи не може функціонувати ізольовано. Концепція сталості застосовується до інтегрованих систем, що охоплюють людину і решту природи; структура й функціонування людського компонента — суспільства, економіки, права — мають бути такими, щоб підтримувати стійкість структури та функціонування природного компонента (Sustainability: Ecological, Social, Economic, Technological, and Systems Perspectives, Springer). Саме інтеграція економічних, екологічних, соціальних, організаційних, інформаційно-аналітичних та інноваційних складових у єдину систему управління уможливорює синергетичний ефект і досягнення цілей сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Інструменти управління сталими виробничими процесами підприємства**

Ефективність системи управління сталими виробничими процесами значною мірою залежить від використання відповідних управлінських інструментів, які забезпечують досягнення економічних, екологічних та соціальних цілей підприємства. У сучасних умовах такі інструменти спрямовані на підвищення ресурсної ефективності, оптимізацію виробничих процесів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та забезпечення безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Тому важливим є дослідження основних інструментів управління, що використовуються для забезпечення сталості виробничих процесів.

У науковій літературі та практиці господарювання сформувався широкий спектр інструментів управління сталими виробничими процесами, які відрізняються за призначенням, сферою застосування та механізмом впливу на результати діяльності підприємства. Їх використання дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити ефективність виробництва, зменшити екологічне навантаження та створити умови для довгострокового розвитку підприємства. У науковій літературі поняття «інструменти управління» тлумачиться широко: інструменти управління — це засоби упорядкування, пристосування для вирішення поставленого завдання в рамках сформованої реальної ситуації, ресурсних та інших обмежень. Інструменти управління підприємством використовуються для оцінювання результатів управлінських рішень щодо розвитку господарської діяльності та попередження помилкових майбутніх рішень при контролі ступеня досягнення встановлених цілей розвитку [15].

Виходячи з трьох основоположних складових концепції сталого розвитку, інструменти управління сталими виробничими процесами доцільно класифікувати за такими групами: економічні, екологічні та соціальні, комплексні.



Рисунок 1.2 – Інструменти управління сталими виробничими процесами  
Примітка. Складено автором за даними [15; 27].

До економічних інструментів відносять: стратегічне планування, техніко-економічне планування, облік і аудит, управління фінансовими потоками та витратами, систему контролінгу, управління якістю, управління інвестиціями та інноваціями; до соціальних — організаційну структуру, управління персоналом та соціальною політикою підприємства, управління системою мотивації персоналу, комунікацію між різними ланками управління, розвиток потенціалу людських ресурсів; до екологічних — екологічне планування та контроль, управління відходами, сертифікацію та стандартизацію, ресурсоємність та енергоємність технологічних процесів, модернізацію технічного оснащення [15]. Розглянемо найбільш значущі інструменти детальніше.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC) є одним із ключових стратегічних інструментів управління сталим розвитком підприємства. В основі побудови Balanced Scorecard лежить баланс фінансових та нефінансових показників, зокрема задоволеність клієнтів, розвиток персоналу та ефективність

внутрішніх процесів. Усі встановлені цілі мають відповідати загальній стратегії компанії та бути спрямованими на її реалізацію; BSC передбачає вибір ключових показників ефективності (KPI) кожного напрямку, що дозволяє відстежувати прогрес. Застосування BSC у контексті сталого виробництва дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні індикатори поруч із традиційними фінансовими метриками, забезпечуючи комплексну оцінку результативності управлінських рішень [27].

Значного поширення набули інструменти бережливого виробництва (Lean Production), які спрямовані на усунення втрат у виробничих процесах та підвищення ефективності використання ресурсів. До найбільш відомих інструментів Lean належать 5S, Kaizen, Value Stream Mapping, Kanban та Just-in-Time. Їх використання дозволяє скорочувати непродуктивні витрати, оптимізувати виробничі потоки та підвищувати якість продукції.

Система екологічного управління за стандартом ISO 14001 є нормативно-методологічним інструментом, який набуває дедалі ширшого застосування у практиці виробничих підприємств [9]. Система екологічного управління є інструментом, яка надає можливість організації: визначити екологічні аспекти її діяльності, продукції чи послуг; оцінити їх вплив на довкілля; розробити та впровадити дії з запобігання забрудненню; встановити контроль за впливом та застосувати коригувальні заходи; визначити застосовні екологічні законодавчі та нормативні вимоги; забезпечити діяльність відповідно до екологічного законодавства; визначати та досягати екологічних цілей; поліпшувати екологічні характеристики; збалансувати та інтегрувати економічні та екологічні інтереси; своєчасно адаптуватися до умов, що постійно змінюються. Ці інструменти можна узгодити з пріоритетами організації, стратегією та процесом прийняття рішень, інтегруючи екологічне управління в загальну систему менеджменту, тим самим досягаючи екологічної та економічної мети [26].

Оцінка життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment, LCA) становить важливий аналітичний інструмент, орієнтований на комплексну оцінку екологічних наслідків виробничих процесів. Метод оцінки життєвого циклу є

одним з провідних інструментів екологічного менеджменту в країнах Європейського Союзу, заснованому на серії ISO-стандартів і призначеному для оцінки еколого-економічних і соціальних аспектів та впливу на навколишнє середовище в системах виробництва продукції та утилізації відходів (Фролов, 2013). Комплексна оцінка впливу продукції протягом усього життєвого циклу виступає інструментом сталого розвитку та стратегічного екологічного менеджменту. LCA охоплює весь ланцюг — від видобутку сировини до утилізації готового продукту, що дозволяє виявити «вузькі місця» у виробничих процесах та визначити пріоритетні напрями їх вдосконалення [35].

Системи планування ресурсів підприємства (ERP/MRP II) є організаційно-інформаційним інструментом оптимізації виробничих процесів. ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing) – інформаційна система для ідентифікації та планування ресурсів компанії, включаючи інструменти та модулі електронної комерції, що забезпечують інтеграцію з мережею Internet [10]. Дана система забезпечує управління внутрішніми ресурсами компанії та зовнішніми зв'язками. Основна ідея ERP II полягає в тому, щоб вийти за рамки завдань оптимізації внутрішніх процесів компанії: крім інтеграції традиційних систем ERP у галузі ділової активності, такі як фінансовий менеджмент, бухгалтерський облік, управління продажами та закупівлями, відносини з дебіторами та кредиторами, управлінський персонал, виробництво, управління запасами – системи ERP класу II дозволяють керувати відносинами з клієнтами, ланцюжками постачання та електронною комерцією через мережу Internet. За визначенням Gartner Group система ERP II являє собою галузеву бізнес-стратегію та набір критично важливих додатків, які допомагають клієнтам та зацікавленим сторонам збільшувати цінність бізнесу за рахунок ефективної IT-підтримки та оптимізації операційних та фінансових процесів усередині компанії та у зовнішньому світі – у співпраці з іншими компаніями [28].

MRPII (Manufacturing Resource Planning) — метод планування всіх ресурсів підприємства, включаючи планування матеріальних ресурсів, фінансове планування, а також елементи моделювання виробничих ситуацій, що є

спеціально розробленим набором методів бізнес-планування та управління. Суть даного підходу полягає в тому, щоб розрахувати потреби для всіх видів матеріалів, сировини, компонентів, деталей, необхідних для виробництва кожного продукту з основного графіка портфеля замовлень у необхідному обсязі, та подати відповідні замовлення на поставку. Загальна послідовність дій така:

1) основний графік «розбивається» на окремі групи виробів за номенклатурою і визначається обсяг їх виробництва;

2) інформація стосовно матеріалів згідно специфікації дозволяє визначити всі види матеріалів, сировини, комплектуючих, деталей, що необхідні для виробництва кожного продукту, визначає їх кількість, необхідне задоволення основного графіка (валова потреба);

3) перевіряється поточна наявність всіх комплектуючих (матеріалів, деталей тощо) на складах промислового підприємства і визначається чиста потреба з урахуванням наявних запасів;

4) визначається час виконання замовлення на основі тривалості поставок та часу їх прибуття, і навіть інших чинників (мінімальний рівень запасів, мінімальний розмір замовлення, надійність постачальників тощо) [10].

Впровадження таких систем дозволяє скоротити матеріальні та енергетичні витрати, мінімізувати відходи виробництва та підвищити прозорість управлінських процесів — що безпосередньо сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Окрему групу становлять економічні інструменти управління, до яких належать бюджетування, управління витратами, система внутрішнього контролю, економічне оцінювання інвестиційних проєктів та управління ризиками. Їх застосування забезпечує фінансову стійкість підприємства та створює умови для реалізації заходів зі сталого розвитку.

Цифровізація та інтеграція цифрових інструментів є сучасним напрямом посилення ефективності управління сталими виробничими процесами. Фрагментарне використання цифрових інструментів не забезпечує належної ефективності інноваційної діяльності, тоді як їх інтеграція в комплексну систему

управління сприяє узгодженості стратегічних, організаційних і ресурсних рішень, зниженню ризиків та підвищенню результативності використання ресурсів. Цифровізація в межах інтегрованої моделі управління створює синергетичний ефект, підвищує прозорість і цілісність управлінських процесів та формує передумови для сталого інноваційного розвитку підприємства [Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Таким чином, сукупність розглянутих інструментів утворює комплексний механізм управління сталими виробничими процесами. В сучасних умовах, коли динаміка змін зовнішнього середовища є постійною та важко прогнозованою, підприємства повинні сформувати адаптивну систему управління, що базується на визначених інструментах та методах, ефективно управління якими сприятиме врівноваженню стану внутрішнього середовища в умовах впливу турбулентного середовища, в цілях забезпечення довгострокового стійкого розвитку та прибутковості організації [15]. Жоден із перелічених інструментів не є самодостатнім — лише їх системне поєднання та взаємоузгодженість забезпечують реальний перехід підприємства до моделі сталого виробництва.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ БРОЙЛЕР»

#### 2.1. Аналіз управління виробничими процесами на підприємстві

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням процесів цифровізації, посиленням екологічних викликів, зміною структури ринків та необхідністю забезпечення довгострокової стійкості функціонування підприємств. У цих умовах відбувається трансформація підходів до управління виробничими процесами, де ключового значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку, узгоджених із глобальними Цілями сталого розвитку, зокрема забезпечення відповідального споживання і виробництва, підвищення енергоефективності, впровадження інновацій та формування стійкої інфраструктури. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей управління виробництвом та переходу до системних рішень, що поєднують економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність.

Підприємство належить до успішних аграрних виробників Хмельницької області та Дунаєвецького району, спеціалізуючись на вирощуванні курчат-бройлерів та виробництві широкого асортименту м'ясної продукції, зокрема тушок курчат-бройлерів першої категорії, філе, четвертей, окороків, стегон, гомілок, крил, бульйонних наборів, а також субпродуктів. Виробнича діяльність підприємства характеризується значними масштабами: станом на 1 березня 2024 року чисельність поголів'я птиці становила близько 302 тис. голів, а обсяг виробництва м'яса за звітний період досяг 382 тонн, що дає можливість забезпечувати потреби не лише місцевого ринку, а й споживачів області. Наявність власного забійного цеху дозволяє підприємству забезпечувати оперативну переробку продукції, підтримувати її свіжість та скорочувати логістичний цикл постачання до кінцевого споживача.

Важливим аспектом діяльності підприємства є впровадження сучасних технологій у птахівництві, дотримання стандартів якості та безпеки харчової продукції, а також оптимізація виробничих процесів з метою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності продукції на ринку. Підприємство також приділяє увагу раціональному використанню ресурсів, ветеринарному контролю та дотриманню екологічних вимог у процесі виробництва. Такий підхід відповідає принципам сталого розвитку та сприяє реалізації Цілей сталого розвитку, насамперед Цілі 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», Цілі 12 «Відповідальне споживання та виробництво» та Цілі 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату», що передбачають впровадження ресурсоефективних технологій, зниження негативного впливу виробництва на довкілля та забезпечення сталого економічного зростання.

Для обґрунтування напрямів формування системи управління сталими виробничими процесами підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансово-економічних показників, які характеризують ресурсний потенціал, результати діяльності та можливості забезпечення сталого розвитку підприємства (додаток А, табл.А.1). У 2022–2024 рр. ТОВ «Подільський бройлер» демонструвало позитивну динаміку розвитку, що проявлялося у зростанні необоротних активів, оборотного капіталу, власного капіталу та чистого доходу від реалізації продукції. Водночас вартість основних засобів поступово скорочувалася, що може свідчити про недостатні темпи оновлення виробничої бази. У 2025 р. спостерігається погіршення більшості фінансово-економічних показників: активи скоротилися до 114 628 тис. грн, оборотні активи – до 81 479 тис. грн, а чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 77 % порівняно з 2024 р. та становив 49 633 тис. грн. Одночасно відбулося різке скорочення середньооблікової чисельності персоналу зі 136 до 27 осіб, що було зумовлено необхідністю оптимізації витрат та зменшенням масштабів виробничої діяльності. Незважаючи на це, продуктивність праці у 2025 р. становила 1 838,3 тис. грн на одного працівника, що перевищує рівень 2023–2024 рр. Валовий прибуток підприємства зменшився до 3 888 тис. грн, а за підсумками

2025 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі 3 682 тис. грн, що свідчить про погіршення результативності господарської діяльності та необхідність удосконалення системи управління виробничими процесами.

Для оцінки позицій підприємства на ринку та визначення динаміки його конкурентоспроможності доцільно проаналізувати основні ринкові індикатори діяльності за досліджуваний період (табл. А.2, додаток А). Аналіз ринкових індикаторів ТОВ «Подільський бройлер» свідчить про погіршення конкурентних позицій підприємства у 2025 р. Частка ринку скоротилася з 0,18 % у 2022 р. до 0,02 % у 2025 р., а частка на субринку – з 0,26 % до 0,03 %. Водночас значно погіршилися рейтингові позиції підприємства: місце на ринку знизилося з 68 до 343, а на субринку – з 30 до 110. Після суттєвого приросту виручки у 2022 р. (+988,7 %) темпи її зростання у 2023–2024 рр. сповільнилися, тоді як у 2025 р. відбулося різке скорочення виручки на 79,2 %. Також від’ємного значення набув сукупний середньорічний темп зростання виручки за три роки (–38,8 %). Загалом результати аналізу свідчать про послаблення ринкових позицій підприємства та необхідність удосконалення системи управління виробничими процесами для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових індикаторів його діяльності у досліджуваному періоді (табл. А.3). Аналіз фінансових індикаторів ТОВ «Подільський бройлер» свідчить, що у 2022–2024 рр. підприємство характеризувалося достатнім рівнем фінансової стійкості та ліквідності. Індекс FinScore зріс із рівня D (1,2) у 2022 р. до А (3,5) у 2023–2024 рр., проте у 2025 р. знизився до С (2,4), що вказує на погіршення фінансового стану. Незважаючи на високі показники поточної ліквідності та автономії, спостерігається зниження швидкої ліквідності та ефективності використання ресурсів. Показники рентабельності у 2022–2023 рр. були високими, однак у 2025 р. набули від’ємних значень, що свідчить про збитковість діяльності. Також суттєво знизилися показники ділової активності, зокрема оборотність активів, робочого капіталу та дебіторської заборгованості. Загалом результати аналізу засвідчують погіршення

фінансових показників у 2025 р. та необхідність удосконалення системи управління виробничими процесами для забезпечення сталого розвитку підприємства.

Проведений аналіз фінансово-економічних та ринкових показників засвідчив необхідність удосконалення системи управління виробничими процесами ТОВ «Подільський бройлер», оскільки забезпечення сталого розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективності організації виробничої діяльності, раціонального використання ресурсів та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для визначення напрямів подальшого вдосконалення доцільно розглянути особливості організації виробничих процесів підприємства та їх ресурсне забезпечення.

Специфіка діяльності ТОВ «Подільський бройлер» обумовлюється складною системою взаємопов'язаних виробничих процесів, що охоплюють вирощування птиці, формування кормової бази, організацію забою та переробки продукції, а також логістику постачання і збуту. Важливою конкурентною перевагою підприємства є поєднання птахівництва із власним рослинницьким виробництвом, що забезпечує значний рівень самозабезпечення кормовими ресурсами. Агропідприємство орендує пайові землі площею понад три тисячі гектарів, на яких вирощуються основні сільськогосподарські культури — озима пшениця, кукурудза, соя, соняшник та ріпак. Високі показники врожайності, зокрема 68 ц/га для пшениці, 135 ц/га для кукурудзи, 31,6 ц/га для сої та 42,5 ц/га для соняшнику, створюють передумови для стабільного забезпечення птахоферм кормами власного виробництва, що дозволяє зменшувати залежність від зовнішніх постачальників та контролювати витрати на ключові складові виробничого процесу. Ефективність виробництва також підтримується використанням сучасної сільськогосподарської техніки та технологій, що сприяє своєчасному виконанню виробничих операцій, підвищенню продуктивності та зниженню виробничих ризиків. За таких умов ефективне функціонування підприємства потребує чіткої системи управління виробничими процесами, що забезпечує координацію діяльності підрозділів, раціональне використання

ресурсів та підвищення продуктивності виробництва. Важливим є поєднання процесів вирощування птиці, виробництва кормів, переробки та реалізації продукції в єдину управлінську систему, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства. Крім того, ТОВ «Подільський бройлер» відіграє важливу соціально-економічну роль у розвитку територіальних громад, забезпечуючи зайнятість населення та підтримуючи місцеву інфраструктуру. З огляду на це доцільно проаналізувати основні виробничі процеси підприємства та технології, що використовуються для їх реалізації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Склад основних виробничих процесів та технологій, що використовуються на ТОВ «Подільський бройлер»

№	Виробничий процес	Зміст процесу	Технології та засоби, що використовуються	Результат процесу
1	2	3	4	5
1	Вирощування зернових культур для кормової бази	Обробіток ґрунту, посів, догляд за посівами та збирання зернових і технічних культур (пшениця, кукурудза, соя, ріпак, соняшник)	Сучасна сільськогосподарська техніка: трактори, комбайни, ґрунтообробні агрегати, сівалки, самохідні оприскувачі; використання високоврожайних сортів культур	Формування власної кормової бази для птахоферм
2	Заготівля та підготовка кормів	Переробка вирощеного зерна та формування кормових сумішей для відгодівлі курчат-бройлерів	Технології зберігання та дозування зерна, підготовка комбикормів відповідно до норм годівлі птиці	Забезпечення повноцінного харчування птиці
3	Вирощування курчат-бройлерів	Утримання молодняка, забезпечення оптимальних умов мікроклімату, годівля та ветеринарний контроль	Сучасні технології вирощування бройлерів, автоматизовані системи подачі корму і води, системи вентиляції та температурного контролю	Отримання товарної птиці необхідної ваги
4	Ветеринарне забезпечення	Контроль стану здоров'я птиці, профілактика та лікування захворювань	Ветеринарні технології моніторингу стану поголів'я, вакцинація, санітарно-гігієнічні заходи	Збереження поголів'я та підвищення продуктивності
5	Забій та первинна переробка птиці	Забій птиці, обробка тушок, сортування та підготовка продукції	Власний забійний цех, технології механічної обробки та охолодження м'яса	Отримання охолодженого м'яса птиці

Продовж.табл.2.1

1	2	3	4	5
6	Обробка та фасування продукції	Розподіл тушок на частини, пакування продукції	Технології розробки тушок, пакувальне обладнання, холодильні установки	Формування товарного асортименту продукції
7	Зберігання та логістика продукції	Зберігання готової продукції та транспортування до споживачів	Холодильне обладнання, транспортні засоби для доставки охолодженого м'яса	Забезпечення швидкої доставки продукції на ринок
8	Реалізація продукції	Продаж м'яса птиці та субпродуктів на регіональному ринку	Система збуту, співпраця з торговельними мережами та споживачами	Отримання доходу та задоволення попиту споживачів

Примітка. Складено автором на основі аналізу основних виробничих процесів ТОВ «Подільський бройлер»

Аналіз основних виробничих процесів ТОВ «Подільський бройлер» свідчить про інтегрований характер організації виробництва, що охоплює повний технологічний цикл – від формування кормової бази до реалізації готової продукції. Такий підхід дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стабільність виробничого процесу.

Основою виробничої системи є вирощування зернових і технічних культур, зокрема пшениці, кукурудзи, сої, ріпаку та соняшнику, які використовуються для виробництва кормів. Застосування сучасної сільськогосподарської техніки та агротехнологій забезпечує стабільне постачання кормової сировини для птахівництва. Важливим етапом є підготовка та заготівля кормів, що дозволяє формувати збалансовані раціони для птиці та підтримувати високі показники продуктивності.

Центральне місце у виробничому циклі займає вирощування курчат-бройлерів із використанням автоматизованих систем годівлі, напування, вентиляції та контролю мікроклімату. Невід'ємною складовою є ветеринарне забезпечення, яке включає профілактичні заходи, вакцинацію та постійний контроль стану здоров'я поголів'я.

Після досягнення необхідної ваги здійснюються забій та первинна переробка птиці на власних виробничих потужностях підприємства. Подальші процеси охоплюють фасування, пакування, зберігання та транспортування продукції із використанням холодильного обладнання та спеціалізованого транспорту. Завершальним етапом є реалізація продукції споживачам.

Отже, виробнича діяльність ТОВ «Подільський бройлер» базується на взаємопов'язаних процесах рослинництва, птахівництва, переробки та збуту продукції, що створює передумови для підвищення ефективності виробництва, забезпечення стабільної якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Забезпечення ефективного функціонування виробничих процесів на підприємстві потребує не лише застосування сучасних технологій та наявності відповідної матеріально-технічної бази, але й чіткої організації системи управління. Важливим елементом такої системи є раціональний розподіл управлінських функцій між посадовими особами, які відповідають за планування, організацію, координацію та контроль виконання окремих технологічних процесів. У межах виробничої діяльності підприємства птахівничого профілю управління охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, зокрема організацію вирощування птиці, формування кормової бази, здійснення ветеринарного контролю, управління процесами забою та переробки продукції, а також логістику і реалізацію готової продукції.

Чітке визначення повноважень та відповідальності посадових осіб дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити оперативність реагування на виробничі виклики та створити ефективний механізм контролю за якістю виконання технологічних операцій. У цьому контексті доцільним є аналіз розподілу функцій управління основними технологічними процесами між ключовими посадовими особами ТОВ «Подільський бройлер» (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2. Розподіл функцій управління основними виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер»

Посада	Основні функції управління	Виробничі процеси, за які відповідає
Директор підприємства	Загальне стратегічне та оперативне управління підприємством; прийняття ключових управлінських рішень; координація діяльності підрозділів; контроль за виконанням виробничих планів та фінансових результатів	Усі напрями виробничої діяльності підприємства
Головний інженер / технічний керівник	Організація технічного забезпечення виробництва; контроль за експлуатацією обладнання; впровадження нових технологій; координація роботи виробничих підрозділів	Технологічне забезпечення вирощування птиці, робота виробничих приміщень, технічне обслуговування обладнання
Головний агроном	Організація вирощування сільськогосподарських культур; планування посівних площ; контроль за агротехнічними заходами; управління використанням техніки у рослинництві	Вирощування зернових та технічних культур для формування кормової бази
Головний зоотехнік	Організація процесів вирощування птиці; контроль за умовами утримання, годівлі та продуктивністю поголів'я; планування виробничих показників	Вирощування курчат-бройлерів, організація годівлі та утримання птиці
Ветеринарний лікар	Контроль стану здоров'я птиці; проведення профілактичних заходів; організація вакцинації та лікування; контроль санітарних норм	Ветеринарне забезпечення та біобезпека виробництва
Начальник забійного цеху	Організація процесу забою птиці; контроль за дотриманням технології переробки; забезпечення якості продукції; координація роботи персоналу цеху	Забій птиці та первинна переробка продукції
Начальник виробництва / майстер зміни	Організація виробничого процесу на окремих ділянках; контроль виконання технологічних операцій; управління роботою виробничого персоналу	Поточне управління виробничими процесами
Менеджер зі збуту / логістики	Організація збуту продукції; формування каналів реалізації; координація транспортування та доставки продукції споживачам	Реалізація та логістика готової продукції

Примітка. Складено автором на основі аналізу посадови інструкцій ТОВ «Подільський бройлер»

З метою більш детального аналізу системи управління виробничими процесами на підприємстві доцільно застосувати інструмент RACI-матриці, який широко використовується у сучасному менеджменті для визначення ролей і відповідальності учасників управлінського процесу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3. RACI-матриця розподілу відповідальності за управління основними виробничими процесами у ТОВ «Подільський бройлер»

Виробничі процеси	Директор підприємства	Головний інженер	Головний агроном	Головний зоотехнік	Ветеринарний лікар	Начальник забійного цеху	Менеджер зі збуту/логістики
Планування виробничої діяльності	A	C	C	C	C	I	I
Вирощування зернових культур (кормова база)	I	C	R	I	I	I	I
Заготівля та підготовка кормів	I	C	R	C	I	I	I
Вирощування курчат-бройлерів	I	C	I	R	C	I	I
Ветеринарний контроль та біобезпека	I	I	I	C	R	I	I
Технічне забезпечення виробництва	I	R	C	C	I	C	I
Забій та первинна переробка птиці	I	C	I	C	C	R	I
Фасування та підготовка продукції	I	C	I	I	C	R	I
Зберігання та транспортування продукції	I	C	I	I	I	C	R
Реалізація продукції	A	I	I	I	I	I	R

Примітка. Складено автором на основі аналізу посадови інструкцій ТОВ «Подільський бройлер»

RACI-матриця дозволяє чітко розмежувати функції між посадовими особами відповідно до їх участі у виконанні процесів: R (Responsible) – виконавець, A (Accountable) – відповідальний за результат, C (Consulted) – консультант, I (Informed) – поінформована особа. Застосування такого підходу забезпечує прозорість управління, узгодженість дій підрозділів та підвищення ефективності виробничих процесів.

Аналіз розподілу управлінських функцій у ТОВ «Подільський бройлер» із використанням RACI-матриці дозволив визначити рівень відповідальності посадових осіб за реалізацію основних виробничих процесів. Ключову роль у системі управління відіграє директор підприємства, який здійснює стратегічне та оперативне керівництво, відповідає за планування виробничої діяльності та реалізацію готової продукції.

Технічне забезпечення виробництва координує головний інженер, який відповідає за експлуатацію обладнання, впровадження технологічних рішень і технічний стан виробничої інфраструктури. Формування кормової бази та організацію рослинницького виробництва забезпечує головний агроном, до функцій якого належать планування посівів, контроль агротехнічних заходів та використання сільськогосподарської техніки.

Процес вирощування курчат-бройлерів координує головний зоотехнік, який відповідає за умови утримання птиці, годівлю та контроль продуктивності поголів'я. Ветеринарний лікар здійснює контроль за здоров'ям птиці, проводить профілактичні заходи та забезпечує дотримання ветеринарно-санітарних вимог.

Організацію забою та первинної переробки продукції забезпечує начальник забійного цеху, який відповідає за дотримання технології та якість продукції. Завершальний етап виробничого циклу – транспортування та реалізацію продукції – координує менеджер зі збуту.

Таким чином, RACI-матриця відображає чіткий функціональний розподіл управлінських ролей між посадовими особами підприємства, що забезпечує ефективну координацію виробничих процесів, контроль виконання технологічних операцій та раціональне використання ресурсів.

Узагальнення результатів аналізу організації виробничих процесів на ТОВ «Подільський бройлер» дає підстави стверджувати, що підприємство характеризується комплексною структурою виробничої діяльності, яка охоплює повний технологічний цикл агропромислового виробництва — від формування власної кормової бази до переробки та реалізації готової продукції. Така інтегрована модель виробництва створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, зменшення залежності від зовнішніх постачальників сировини та забезпечення стабільної якості продукції. Використання сучасної сільськогосподарської техніки, наявність власного забійного цеху, а також застосування передових технологій вирощування курчат-бройлерів дозволяють підприємству підтримувати належний рівень продуктивності та забезпечувати споживачів якісною продукцією птахівництва.

Важливим елементом ефективної організації виробничих процесів на підприємстві є чіткий розподіл управлінських функцій між посадовими особами, що забезпечує узгодженість дій структурних підрозділів та належний контроль за виконанням технологічних операцій. Проведений аналіз RACI-матриці розподілу відповідальності засвідчив, що система управління підприємством базується на функціональному принципі, відповідно до якого кожна посадова особа виконує чітко визначені управлінські функції у межах своєї компетенції. Такий підхід сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує ефективну координацію діяльності підрозділів, задіяних у виробничому процесі.

Разом з тим аналіз організації виробничих процесів дозволив виявити низку проблемних аспектів, які можуть впливати на ефективність функціонування підприємства. Зокрема, однією з потенційних проблем є недостатній рівень цифровізації управління виробничими процесами, що може обмежувати можливості оперативного моніторингу виробничих показників, аналізу продуктивності та оптимізації ресурсних витрат. Крім того, у сучасних умовах розвитку агропромислового виробництва особливого значення набуває підвищення рівня автоматизації окремих технологічних операцій, що дозволяє

зменшити вплив людського фактора та підвищити ефективність використання виробничих ресурсів. До проблемних аспектів також можна віднести необхідність подальшого вдосконалення логістичних процесів та системи збуту продукції, що дозволить розширити ринки реалізації та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, удосконалення організації виробничих процесів на ТОВ «Подільський бройлер» має ґрунтуватися на поєднанні сучасних технологічних рішень, ефективної системи управління та інноваційних підходів до організації виробництва. Реалізація зазначених напрямів розвитку сприятиме підвищенню продуктивності виробництва, забезпеченню стабільної якості продукції та формуванню конкурентних переваг підприємства у сфері агропромислового виробництва.

## **2.2. Оцінка системи управління виробничими процесами на підприємстві на принципах сталості**

У сучасних умовах розвитку агропромислового виробництва особливого значення набуває формування ефективних систем управління виробничими процесами на засадах сталого розвитку. Під впливом економічних, екологічних та соціальних викликів підприємства змушені поєднувати досягнення економічних результатів із раціональним використанням ресурсів, мінімізацією негативного впливу на довкілля та дотриманням принципів соціальної відповідальності. У зв'язку з цим важливим є оцінювання системи управління виробничими процесами з позицій сталості, що дозволяє визначити рівень її ефективності та напрями подальшого вдосконалення.

Для підприємств птахівничої галузі питання сталості є особливо актуальним, оскільки їх діяльність пов'язана з використанням природних ресурсів, формуванням кормової бази, забезпеченням біобезпеки та управлінням відходами. Тому система управління виробничими процесами повинна

враховувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності, забезпечуючи довгострокову стабільність функціонування підприємства.

Актуальність такої оцінки посилюється необхідністю підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах зростання вимог до якості та безпечності продукції, розвитку екологічних стандартів і поглиблення євроінтеграційних процесів. Впровадження принципів сталого управління сприяє підвищенню ресурсної ефективності, оптимізації виробничих процесів, покращенню якості продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

У цьому контексті особливої ваги набуває оцінка системи управління виробничими процесами на підприємстві ТОВ «Подільський бройлер», діяльність якого охоплює комплекс взаємопов'язаних виробничих напрямів, включаючи вирощування зернових культур, формування кормової бази, вирощування курчат-бройлерів, переробку м'ясної продукції та її реалізацію. Аналіз ефективності управління цими процесами на засадах сталості дозволить визначити ступінь збалансованості економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства, виявити проблемні елементи у функціонуванні системи управління та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення.

З метою проведення комплексної оцінки системи управління виробничими процесами на підприємстві доцільно застосувати систему показників, що дозволяє відобразити ключові аспекти сталості виробництва. Такий підхід передбачає аналіз не лише економічної ефективності виробничої діяльності, але й оцінку рівня ресурсної ефективності, екологічної безпеки та соціальної результативності функціонування підприємства. Використання системи інтегрованих показників дає можливість здійснити об'єктивну оцінку стану управління виробничими процесами, визначити рівень відповідності діяльності підприємства принципам сталого розвитку та сформулювати основу для розроблення управлінських рішень щодо підвищення ефективності виробництва.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств птахівничої галузі, систему оцінки доцільно формувати за трьома основними блоками: економічним, екологічним та соціальним, що відповідає концепції сталого розвитку та

дозволяє комплексно оцінити ефективність управління виробничими процесами (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4. Система показників оцінки управління виробничими процесами підприємства на принципах сталості

Блок оцінки	Показник	Економічний зміст показника	Критерії оцінки
Економічні показники	Продуктивність виробництва	Обсяг виробленої продукції на одиницю виробничих ресурсів	Зростання показника свідчить про підвищення ефективності виробництва
	Собівартість виробництва продукції	Сукупні витрати на виробництво одиниці продукції	Зниження собівартості є позитивною тенденцією
	Рентабельність виробництва	Відношення прибутку до виробничих витрат	Підвищення рівня рентабельності
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Ступінь завантаження виробничого обладнання	Чим вищий показник, тим ефективніше використовується виробничий потенціал
Екологічні показники	Рівень використання природних ресурсів	Обсяг використаних ресурсів у процесі виробництва	Оптимізація та зниження ресурсомісткості виробництва
	Обсяг утворення виробничих відходів	Кількість відходів, що утворюються у процесі виробництва	Зменшення обсягу відходів
	Енергоефективність виробництва	Витрати енергетичних ресурсів на виробництво одиниці продукції	Зниження енергомісткості виробництва
	Рівень екологічної безпеки виробництва	Дотримання екологічних стандартів і норм	Відповідність нормативним вимогам
Соціальні показники	Рівень зайнятості персоналу	Кількість працівників, задіяних у виробничому процесі	Стабільність зайнятості
	Умови праці на підприємстві	Забезпечення безпечних умов праці	Відповідність стандартам охорони праці
	Рівень професійної підготовки працівників	Наявність кваліфікованого персоналу	Підвищення рівня кваліфікації
	Соціальна відповідальність підприємства	Участь підприємства у розвитку місцевих громад	Розширення соціальних програм

Примітка. Систематизовано автором на основі [29]

Запропонована система показників дозволяє комплексно оцінити ефективність управління виробничими процесами підприємства з позицій сталого розвитку. Використання інтегрованого підходу до оцінювання створює можливість виявити сильні та слабкі сторони організації виробничої діяльності, визначити рівень ефективності використання ресурсів, а також сформулювати обґрунтовані напрями удосконалення системи управління виробничими процесами на підприємстві.

Для комплексної оцінки сталості управління виробничими процесами на підприємстві доцільно застосувати інтегральну модель оцінювання, яка дозволяє узагальнити систему окремих економічних, екологічних та соціальних показників у єдиний інтегральний індикатор сталості виробництва. Такий підхід широко використовується у сучасних дослідженнях ефективності управління виробничими системами, оскільки забезпечує можливість кількісної оцінки рівня сталого розвитку підприємства та порівняння результатів у динаміці. Інтегральна модель оцінки сталості виробничих процесів базується на агрегуванні бальних значень показників за трьома основними блоками: економічним, екологічним та соціальним, що відповідає концепції сталого розвитку виробництва.

Інтегральний показник сталості управління виробничими процесами підприємства може бути визначений за формулою [31]:

$$I_{ст} = w_1 \cdot I_{екон} + w_2 \cdot I_{еколог} + w_3 \cdot I_{соціал}, \quad (2.1)$$

де  $I_{ст}$  – інтегральний показник сталості виробничих процесів підприємства;  
 $I_{екон}$  – узагальнений індекс економічної ефективності виробництва;  
 $I_{еколог}$  – узагальнений індекс екологічної ефективності виробництва;  
 $I_{соціал}$  – узагальнений індекс соціальної результативності виробничої діяльності;

$w_1, w_2, w_3$  – вагові коефіцієнти відповідних блоків показників. Для підприємств агропромислового комплексу доцільно використовувати рівнозначні ваги компонентів сталого розвитку:  $w_1=0,33, w_2=0,33, w_3=0,34$

Для оцінки рівня сталості виробничих процесів підприємства можна використати таку шкалу (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 Інтерпретація оцінки рівня сталості виробничих процесів підприємства

Значення інтегрального показника	Рівень сталості виробничих процесів
0-0,33	Низький рівень сталості
0,34-0,66	Середній рівень сталості
0,67-1	Високий рівень сталості

Примітка. Розраховано автором

Запропонована система показників для розрахунку інтегрального індексу сталості виробничих процесів на ТОВ «Подільський бройлер» сформована з урахуванням специфіки діяльності підприємства птахівничого профілю та охоплює три ключові блоки показників: економічний, екологічний та соціальний. Така структура оцінювання відповідає концепції сталого розвитку, згідно з якою ефективність функціонування підприємства повинна визначатися не лише економічними результатами діяльності, але й рівнем раціонального використання природних ресурсів та соціальною відповідальністю підприємства. Використання комплексної системи показників дозволяє об'єктивно оцінити ефективність управління виробничими процесами, а також визначити рівень їх відповідності принципам сталого розвитку.

До економічного блоку показників віднесено індикатори, що характеризують ефективність використання виробничих ресурсів та результативність господарської діяльності підприємства. Зокрема, важливим показником є продуктивність виробництва, яка відображає обсяг виробленої продукції у розрахунку на одиницю виробничих ресурсів і дозволяє оцінити рівень ефективності організації виробничого процесу. Не менш важливим є показник собівартості виробництва продукції, який характеризує рівень витрат на виробництво одиниці продукції та є одним із ключових індикаторів ефективності використання матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів. До економічних показників також належить рівень рентабельності виробництва, що відображає співвідношення отриманого прибутку до витрат на виробництво продукції. Додатково доцільно враховувати коефіцієнт використання виробничих потужностей, який дозволяє оцінити ступінь завантаження виробничої інфраструктури підприємства, зокрема пташників, обладнання для вирощування птиці та забійного цеху.

Екологічний блок показників спрямований на оцінку рівня екологічної безпеки виробничих процесів та ефективності використання природних ресурсів у процесі виробництва. Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Подільський бройлер», важливим показником є рівень ресурсомісткості виробництва, який

відображає обсяг використання кормових, водних та енергетичних ресурсів у процесі вирощування птиці. Також важливе значення має показник енергоефективності виробництва, що характеризує витрати енергетичних ресурсів на виробництво одиниці продукції. До екологічних індикаторів належить і показник утворення виробничих відходів, що дозволяє оцінити рівень екологічного навантаження на навколишнє середовище. Крім того, доцільно враховувати показник дотримання екологічних стандартів виробництва, який характеризує відповідність виробничих процесів вимогам природоохоронного законодавства та екологічних норм.

Соціальний блок показників характеризує рівень соціальної відповідальності підприємства та умови праці персоналу, задіяного у виробничих процесах. Одним із ключових показників є рівень зайнятості персоналу, що відображає чисельність працівників, залучених до виробничої діяльності підприємства. Також важливим є показник безпеки умов праці, який характеризує рівень дотримання норм охорони праці та техніки безпеки на підприємстві. До соціальних індикаторів належить рівень професійної підготовки персоналу, що відображає кваліфікацію працівників та їх здатність ефективно виконувати виробничі функції. Додатково доцільно враховувати показник соціальної відповідальності підприємства, який характеризує участь підприємства у розвитку територіальних громад, підтримці соціальної інфраструктури та реалізації соціальних програм.

Для практичного застосування інтегральної моделі оцінки сталості виробничих процесів на підприємстві доцільно конкретизувати систему показників та встановити діапазони їх оцінки, що дозволить здійснювати порівняльний аналіз результатів діяльності підприємства та визначати рівень сталості виробничих процесів. Запропонована система показників сформована з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Подільський бройлер» та включає економічні, екологічні та соціальні індикатори, які характеризують ефективність використання ресурсів, рівень екологічної безпеки та соціальної відповідальності підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. Система показників оцінки сталості виробничих процесів ТОВ «Подільський бройлер»

Блок оцінки	Показник	Характеристика показника	Низький рівень	Середній рівень	Високий рівень
Економічний	Рентабельність виробництва, %	Відношення прибутку до витрат на виробництво продукції	<10	10–20	>20
	Собівартість виробництва продукції	Витрати на виробництво одиниці продукції	Висока	Стабільна	Знижується
	Продуктивність виробництва	Обсяг виробленої продукції на одиницю ресурсів	Низька	Середня	Висока
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей	Рівень завантаження виробничих потужностей	<60%	60–80%	>80%
Екологічний	Енергоємність виробництва	Витрати енергії на виробництво одиниці продукції	Висока	Середня	Низька
	Рівень утворення відходів	Обсяг відходів виробництва	Високий	Середній	Низький
	Використання власної кормової бази	Частка кормів власного виробництва	<50%	50–75%	>75%
	Дотримання екологічних норм	Відповідність виробництва екологічним стандартам	Часткове	Переважає	Повне
Соціальний	Рівень зайнятості персоналу	Кількість працівників, задіяних у виробництві	Нестабільний	Стабільний	Зростає
	Умови праці	Дотримання норм охорони праці	Низький рівень	Задовільний	Високий
	Рівень кваліфікації персоналу	Частка працівників з професійною підготовкою	Низька	Середня	Висока
	Соціальна відповідальність підприємства	Участь у розвитку місцевих громад	Мінімальна	Помірна	Активна

Примітка. Складено автором.

Для подальшого розрахунку інтегрального індексу сталості виробничих процесів доцільно здійснити нормування показників у бальній шкалі від 0 до 1, що дозволяє привести різномірні показники до єдиної системи вимірювання та забезпечити можливість їх агрегування в інтегральний показник. Такий підхід

широко використовується у методиках інтегрального оцінювання ефективності діяльності підприємств та дозволяє здійснювати порівняльний аналіз показників різної природи.

У межах запропонованої методики кожному діапазону значень показників відповідає певна бальна оцінка, де значення 0–0,33 характеризує низький рівень сталості, 0,34–0,66 – середній рівень, а 0,67–1,0 – високий рівень сталості виробничих процесів.

Таблиця 2.7. Бальна оцінка показників сталості виробничих процесів для розрахунку інтегрального індексу

Блок	Показник	Низький рівень (0–0,33)	Середній рівень (0,34–0,66)	Високий рівень (0,8–1,0)
Економічний	Рентабельність виробництва	<10% (0,2)	10–20% (0,6)	>20% (1,0)
	Собівартість продукції	Висока (0,3)	Стабільна (0,6)	Знижується (1,0)
	Продуктивність виробництва	Низька (0,3)	Середня (0,6)	Висока (1,0)
	Використання виробничих потужностей	<60% (0,3)	60–80% (0,6)	>80% (1,0)
Екологічний	Енергоємність виробництва	Висока (0,3)	Середня (0,6)	Низька (1,0)
	Рівень утворення відходів	Високий (0,3)	Середній (0,6)	Низький (1,0)
	Частка власної кормової бази	<50% (0,3)	50–75% (0,6)	>75% (1,0)
	Дотримання екологічних стандартів	Часткове (0,4)	Переважає (0,6)	Повне (1,0)
Соціальний	Стабільність зайнятості	Нестабільна (0,3)	Стабільна (0,6)	Зростає (1,0)
	Умови праці	Низький рівень (0,3)	Задовільні (0,6)	Безпечні та сучасні (1,0)
	Кваліфікація персоналу	Низька (0,3)	Середня (0,6)	Висока (1,0)
	Соціальна відповідальність	Мінімальна (0,3)	Помірна (0,6)	Активна (1,0)

Примітка. Складено автором.

Отримані бальні значення кожного показника використовуються для розрахунку узагальнених індексів економічної, екологічної та соціальної сталості, які надалі агрегуються за принципом середньої арифметичної у інтегральний індекс сталості виробничих процесів підприємства.

Проведемо фактичне оцінювання значень показників та здійснимо їх співставлення з бальними значеннями у табл. 2.8. На основі проведеного

оцінювання фактичних значень одиничних показників сталості виробничих процесів ТОВ «Подільський бройлер» за 2025 рік здійснено їх бальне нормування відповідно до запропонованої шкали (0–1). Отримані результати дозволяють оцінити рівень економічної, екологічної та соціальної сталості виробничої діяльності підприємства та сформуванню основу для подальшого розрахунку інтегрального показника сталості виробничих процесів.

Таблиця 2.8. Оцінювання фактичних значень одиничних показників у 2025 р.

Блок	Показник	Фактичне значення у 2025 р.	Бальна оцінка
Економічний	Рентабельність виробництва	8,50	0,2
	Собівартість продукції	45745	0,3
	Продуктивність виробництва	1751,6	0,6
	Використання виробничих потужностей	57,24%	0,3
Екологічний	Енергоємність виробництва	32,17	0,3
	Рівень утворення відходів	24,7	0,6
	Частка власної кормової бази	67,22	0,6
	Дотримання екологічних стандартів	Переважає	0,6
Соціальний	Стабільність зайнятості	Нестабільна, значна плинність кадрів	0,3
	Умови праці	Задовільні	0,6
	Кваліфікація персоналу	Середня	0,6
	Соціальна відповідальність	Помірна	0,6

Примітка. Складено автором на основі аналізу фактичних показників ТОВ «Подільський бройлер» та даних табл. 2.7.

Аналіз економічного блоку показників свідчить про наявність певних проблем у забезпеченні економічної ефективності виробничої діяльності підприємства. Зокрема, рентабельність виробництва у 2025 році становила 8,5 %, що відповідає низькому рівню оцінки та отримало бальне значення 0,2. Такий показник свідчить про недостатній рівень прибутковості виробництва та потребу у підвищенні ефективності використання ресурсів. Водночас собівартість виробництва продукції становила 45745 грн, що відповідає високому рівню витрат та отримало бальну оцінку 0,3. Це може бути зумовлено значними витратами на корми, енергетичні ресурси та інші виробничі витрати, характерні для підприємств птахівничої галузі. Показник продуктивності виробництва

становив 1751,6, що відповідає середньому рівню ефективності та отримав оцінку 0,6, що свідчить про відносно стабільний рівень виробничої результативності. Водночас коефіцієнт використання виробничих потужностей становив 57,24 %, що відповідає низькому рівню завантаження виробничої інфраструктури та отримав бальну оцінку 0,3. Це може свідчити про неповне використання виробничого потенціалу підприємства.

Оцінювання екологічного блоку показників демонструє відносно стабільний рівень екологічної складової виробничих процесів. Так, енергоємність виробництва становила 32,17, що відповідає високому рівню витрат енергетичних ресурсів і отримало бальну оцінку 0,3, що свідчить про необхідність підвищення енергоефективності виробництва. Водночас рівень утворення відходів становив 24,7, що відповідає середньому рівню та отримав оцінку 0,6. Позитивною характеристикою діяльності підприємства є достатньо високий рівень забезпечення власною кормовою базою, частка якої становила 67,22 %, що відповідає середньому рівню оцінки (0,6) та свідчить про відносну незалежність підприємства від зовнішніх постачальників кормів. Дотримання екологічних стандартів виробництва на підприємстві оцінюється як переважне, що також відповідає середньому рівню оцінки (0,6).

Аналіз соціального блоку показників свідчить про наявність певних організаційних проблем у сфері управління персоналом. Зокрема, показник стабільності зайнятості характеризується як нестабільний, що пов'язано зі значною плинністю кадрів, та отримав бальну оцінку 0,3. Це може негативно впливати на ефективність організації виробничих процесів і потребує вдосконалення системи управління персоналом. Водночас умови праці на підприємстві оцінюються як задовільні, що відповідає середньому рівню оцінки (0,6). Аналогічну оцінку (0,6) отримав показник рівня кваліфікації персоналу, що характеризується як середній. Показник соціальної відповідальності підприємства також отримав бальну оцінку 0,6, що свідчить про помірний рівень участі підприємства у розвитку місцевих громад та реалізації соціальних програм.

Проведемо розрахунок інтегрального показника сталості управління основними виробничими процесами на основі визначення групових показників за блоками економічних, соціальних та екологічних індикаторів (таблиця 2.9). На основі проведеної бальної оцінки одиничних показників було здійснено розрахунок групових індексів економічної, екологічної та соціальної складових сталості виробничих процесів, а також визначено інтегральний показник сталості управління основними виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер» (табл. 2.9). Отримані результати дозволяють комплексно оцінити рівень відповідності системи управління виробничими процесами підприємства принципам сталого розвитку.

Таблиця 2.9. розрахунок інтегрального показника сталості управління основними виробничими процесами у ТОВ «Подільський бройлер»

Групові та інтегральний показник	Розрахункові значення
$I_{екон}$	0,35
$I_{еколог}$	0,525
$I_{соціал}$	0,525
$I_{ст}$	0,47

Примітка. Розраховано автором на основі даних табл. 2.8

Зокрема, індекс економічної сталості ( $I_{екон}$ ) становить 0,35, що свідчить про відносно низький рівень економічної ефективності виробничих процесів підприємства. Такий результат зумовлений насамперед невисоким рівнем рентабельності виробництва, значною собівартістю продукції та недостатнім рівнем використання виробничих потужностей. Отже, економічна складова сталості потребує подальшого вдосконалення шляхом оптимізації виробничих витрат, підвищення продуктивності виробництва та більш ефективного використання наявного виробничого потенціалу.

Екологічний індекс ( $I_{еколог}$ ) становить 0,525, що відповідає середньому рівню сталості виробничих процесів у частині екологічної безпеки. Отримане значення свідчить про те, що підприємство загалом дотримується основних екологічних стандартів та використовує власну кормову базу, що знижує екологічні ризики та сприяє більш раціональному використанню природних

ресурсів. Разом з тим, відносно високий рівень енергоємності виробництва свідчить про необхідність впровадження енергоощадних технологій та підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів.

Індекс соціальної сталості (Ісоціал) також становить 0,525, що характеризує середній рівень розвитку соціальної складової виробничої діяльності підприємства. Позитивним аспектом є задовільні умови праці, середній рівень кваліфікації персоналу та помірна участь підприємства у соціальному розвитку місцевих громад. Водночас наявність значної плінності кадрів свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема шляхом підвищення мотивації працівників, покращення умов праці та створення можливостей для професійного розвитку.

Узагальнення результатів розрахунків дозволило визначити інтегральний показник сталості управління основними виробничими процесами (Іст), який становить 0,47. Відповідно до запропонованої шкали оцінювання, дане значення відповідає середньому рівню сталості виробничих процесів підприємства. Це свідчить про те, що система управління виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер» загалом функціонує стабільно, проте потребує подальшого вдосконалення з метою підвищення економічної ефективності виробництва, зниження ресурсомісткості технологічних процесів та покращення соціальних аспектів управління персоналом.

Таким чином, результати інтегральної оцінки підтверджують доцільність впровадження на підприємстві сучасних підходів до управління виробничими процесами на засадах сталого розвитку, що передбачають оптимізацію використання виробничих ресурсів, підвищення енергоефективності виробництва та вдосконалення системи управління людськими ресурсами. Реалізація відповідних заходів дозволить підвищити рівень сталості виробничих процесів підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку продукції птахівництва.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ПОДІЛЬСЬКИЙ БРОЙЛЕР»

### **3.1. Удосконалення системи управління сталими виробничими процесами ТОВ «Подільський Бройлер» на засадах цифровізації та ресурсоефективності**

Результати проведеної оцінки сталості управління виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер» свідчать про середній рівень збалансованості економічних, екологічних та соціальних складових виробничої діяльності підприємства. Водночас виявлені проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень економічної ефективності, неповне використання виробничих потужностей, підвищена енергоємність виробництва та нестабільність кадрового забезпечення, зумовлюють необхідність удосконалення існуючої системи управління виробничими процесами. У цьому контексті особливого значення набуває розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничими процесами на засадах сталого розвитку, що передбачає оптимізацію використання виробничих ресурсів, впровадження сучасних технологічних та управлінських рішень, підвищення енергоефективності виробництва, а також удосконалення системи управління персоналом підприємства [30; 16]. Реалізація зазначених напрямів (таблиця 3.1) дозволить підвищити результативність функціонування підприємства, забезпечити збалансований розвиток його виробничої системи та зміцнити конкурентні позиції на ринку продукції птахівництва.

Запропоновані напрями підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер» сформовано з урахуванням результатів інтегральної оцінки сталості виробничої діяльності

підприємства, яка виявила наявність проблем у економічній, екологічній та соціальній складових функціонування виробничої системи.

Таблиця 3.1. Напрями підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами ТОВ «Подільський бройлер»

Напрямок удосконалення	Проблема, що потребує вирішення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Підвищення економічної ефективності виробництва	Низький рівень рентабельності та висока собівартість продукції	Оптимізація витрат на виробництво, удосконалення системи планування виробничих ресурсів, впровадження сучасних методів управління витратами	Зниження собівартості продукції та зростання прибутковості виробництва
Підвищення рівня використання виробничих потужностей	Неповне завантаження виробничих потужностей	Оптимізація виробничого планування, підвищення ефективності використання виробничої інфраструктури	Підвищення продуктивності виробництва та зростання обсягів виробництва
Підвищення енергоефективності виробництва	Висока енергоємність виробничих процесів	Впровадження енергоощадних технологій, модернізація виробничого обладнання, оптимізація використання енергетичних ресурсів	Зниження витрат енергоресурсів та підвищення екологічної ефективності виробництва
Удосконалення управління кормовою базою	Недостатня ефективність використання кормових ресурсів	Розширення власної кормової бази, впровадження сучасних технологій виробництва кормів	Підвищення незалежності підприємства від зовнішніх постачальників кормів
Підвищення рівня екологічної безпеки виробництва	Утворення виробничих відходів	Впровадження технологій переробки відходів, удосконалення системи екологічного контролю	Зменшення негативного впливу виробництва на навколишнє середовище
Удосконалення системи управління персоналом	Значна плинність кадрів	Запровадження програм мотивації персоналу, підвищення рівня оплати праці, організація професійного навчання	Підвищення стабільності кадрового складу та продуктивності праці
Підвищення рівня цифровізації управління виробничими процесами	Недостатній рівень автоматизації управління виробництвом	Впровадження інформаційних систем управління виробництвом та моніторингу виробничих процесів	Підвищення ефективності управління виробничою діяльністю

Примітка. Розроблено автором на основі [21; 5; 15].

Реалізація запропонованих заходів передбачає використання сучасних управлінських, технологічних та організаційних інструментів, спрямованих на оптимізацію використання виробничих ресурсів, підвищення ефективності виробництва та забезпечення збалансованого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління виробничими процесами є підвищення економічної ефективності виробництва. Враховуючи відносно низький рівень рентабельності та значну собівартість продукції, доцільним є впровадження сучасних інструментів управління витратами, зокрема системи контролінгу витрат, бюджетування виробничих процесів, а також методів АВС-аналізу та аналізу точки беззбитковості, що дозволяють визначити найбільш витратні елементи виробництва та оптимізувати структуру витрат.

З метою підвищення ефективності управління виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер» доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволяє здійснювати регулярний моніторинг результативності діяльності виробничих підрозділів та оцінювати ефективність управлінських рішень. Використання KPI забезпечує чітке узгодження стратегічних цілей підприємства з операційною діяльністю структурних підрозділів, сприяє підвищенню відповідальності менеджерів за досягнення запланованих виробничих показників, а також створює основу для формування ефективної системи мотивації персоналу. У цьому контексті доцільно сформулювати систему ключових показників ефективності, що охоплює основні напрями виробничої діяльності підприємства, зокрема економічну результативність, ефективність використання ресурсів, екологічну безпеку виробництва та управління персоналом (табл.3.2).

Визначення цільових значень ключових показників ефективності (KPI) є важливим інструментом підвищення результативності управління виробничими процесами на підприємстві, оскільки дозволяє встановити чіткі орієнтири розвитку виробничої діяльності, забезпечити узгодженість стратегічних і

операційних цілей підприємства та підвищити відповідальність управлінського персоналу за досягнення виробничих результатів.

Таблиця 3.2. Цільові значення КРІ для оцінювання ефективності виробничих підрозділів ТОВ «Подільський бройлер»

Напрямок оцінки	КРІ-показник	Фактичне значення (2025 р.)	Цільове значення	Очікуваний результат
Економічна ефективність	Рентабельність виробництва, %	8,5	$\geq 15$	Підвищення прибутковості виробництва
	Собівартість продукції, грн	45745	$\leq 42000$	Зниження витрат виробництва
	Продуктивність виробництва	1751,6	$\geq 2000$	Зростання ефективності використання ресурсів
Використання ресурсів	Використання виробничих потужностей, %	57,24	$\geq 75$	Підвищення завантаження виробничої інфраструктури
	Енергоємність виробництва	32,17	$\leq 25$	Зниження витрат енергоресурсів
	Частка власної кормової бази, %	67,22	$\geq 80$	Підвищення незалежності від постачальників
Екологічна ефективність	Рівень утворення відходів	24,7	$\leq 20$	Зменшення негативного впливу на довкілля
	Дотримання екологічних стандартів	Переважає	Повне	Підвищення екологічної безпеки виробництва
Соціальна ефективність	Плинність кадрів, %	Висока	$\leq 10$	Підвищення стабільності кадрового складу
	Рівень кваліфікації персоналу	Середній	Високий	Підвищення продуктивності праці
	Рівень травматизму	Поодинокі випадки	0	Покращення умов та безпеки праці

Примітка. Розроблено автором.

Запропонована система КРІ для ТОВ «Подільський бройлер» сформована з урахуванням результатів проведеної оцінки сталості виробничих процесів та спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів, покращення економічних результатів діяльності, а також забезпечення екологічної та соціальної сталості виробництва.

У межах економічного напрямку оцінювання передбачається підвищення рівня рентабельності виробництва. Враховуючи, що фактичний показник рентабельності у 2025 році становив 8,5 %, доцільним є встановлення цільового орієнтиру на рівні не менше 15 %. Досягнення такого результату можливе за рахунок оптимізації виробничих витрат, підвищення продуктивності виробництва та вдосконалення системи управління ресурсами підприємства. Важливим показником економічної ефективності є також собівартість виробництва продукції, яка у 2025 році становила 45745 грн. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно встановити цільове значення на рівні не більше 42000 грн, що може бути досягнуто шляхом впровадження сучасних методів управління витратами, підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів та модернізації виробничого обладнання. Крім того, запропоновано підвищити показник продуктивності виробництва з фактичного значення 1751,6 до рівня не менше 2000, що сприятиме зростанню ефективності використання виробничих ресурсів.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління виробничими процесами є оптимізація використання виробничих ресурсів підприємства. Зокрема, показник використання виробничих потужностей, який у 2025 році становив 57,24 %, доцільно підвищити до рівня не менше 75 %. Це дозволить забезпечити більш повне завантаження виробничої інфраструктури підприємства, зокрема пташників, обладнання для вирощування птиці та забійного цеху. Значну увагу необхідно приділити зниженню енергоємності виробництва. Враховуючи, що фактичне значення цього показника становило 32,17, доцільним є його зниження до рівня не більше 25 шляхом впровадження енергоощадних технологій, модернізації систем освітлення та вентиляції у виробничих приміщеннях, а також використання сучасних систем енергетичного менеджменту. Позитивним напрямом розвитку підприємства є також підвищення частки власної кормової бази. За умови, що у 2025 році цей показник становив 67,22 %, доцільним є збільшення його до рівня не менше 80 %, що

дозволить підвищити незалежність підприємства від зовнішніх постачальників кормів та знизити витрати на їх закупівлю.

У межах екологічного напрямку оцінювання важливим завданням є зменшення рівня утворення виробничих відходів. Фактичне значення цього показника становило 24,7, тому доцільно встановити цільовий орієнтир на рівні не більше 20. Досягнення такого результату можливе за рахунок впровадження сучасних технологій переробки органічних відходів, оптимізації використання кормів та вдосконалення системи управління відходами виробництва. Водночас важливим завданням є забезпечення повного дотримання екологічних стандартів виробництва, що передбачає впровадження ефективної системи екологічного менеджменту та посилення контролю за екологічною безпекою виробничих процесів.

Не менш важливим є соціальний напрям підвищення ефективності управління виробничими процесами, який передбачає вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Зокрема, одним із ключових показників соціальної ефективності є рівень плинності кадрів, який на підприємстві оцінюється як високий. У зв'язку з цим доцільно встановити цільовий показник на рівні не більше 10 %, що може бути досягнуто шляхом удосконалення системи мотивації персоналу, підвищення рівня оплати праці та створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників. Крім того, важливим завданням є підвищення рівня кваліфікації персоналу, який наразі оцінюється як середній, до рівня високого шляхом організації систематичного навчання працівників та підвищення їх професійної компетентності. Особливу увагу необхідно приділити забезпеченню безпечних умов праці, що передбачає досягнення нульового рівня виробничого травматизму шляхом удосконалення системи охорони праці та впровадження сучасних стандартів безпеки виробництва.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління виробничими процесами є забезпечення більш повного використання виробничих потужностей підприємства. Для цього доцільно застосовувати сучасні інструменти операційного планування виробництва, зокрема методи Lean-

виробництва, планування виробничих ресурсів (MRP) та ERP-системи управління підприємством, що дозволяють оптимізувати завантаження виробничого обладнання, зменшити простої та підвищити ефективність організації виробничого процесу.

З огляду на відносно високий рівень енергоємності виробничих процесів, важливим напрямом удосконалення системи управління є підвищення енергоефективності виробництва. Доцільним є впровадження енергетичного менеджменту, що передбачає проведення енергетичного аудиту підприємства, встановлення систем моніторингу споживання енергетичних ресурсів та модернізацію енергетичного обладнання [5; 32]. Додатковим інструментом підвищення енергоефективності може стати впровадження енергоощадних технологій освітлення, автоматизованих систем регулювання мікроклімату у пташниках, а також використання альтернативних джерел енергії. Реалізація зазначених заходів у комплексі дозволить суттєво знизити питомі витрати енергоресурсів на одиницю продукції, зміцнити екологічну складову системи управління сталими виробничими процесами та підвищити загальну конкурентоспроможність підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити вдосконаленню управління кормовою базою підприємства. Оскільки ТОВ «Подільський бройлер» має власні земельні ресурси для вирощування зернових культур, перспективним напрямом є впровадження сучасних технологій точного землеробства (precision farming), використання GPS-моніторингу сільськогосподарської техніки, систем аграрної аналітики, що дозволить підвищити ефективність використання земельних ресурсів, оптимізувати витрати на вирощування кормових культур та забезпечити стабільність кормової бази підприємства.

З метою підвищення екологічної сталості виробництва доцільно впроваджувати інструменти екологічного менеджменту, зокрема систему управління навколишнім середовищем відповідно до стандарту ISO 14001, а також технології переробки органічних відходів птахівництва. Ефективним інструментом може стати використання біогазових установок, що дозволяє

переробляти органічні відходи виробництва та одночасно отримувати додаткові енергетичні ресурси. Не менш важливим напрямом підвищення ефективності системи управління виробничими процесами є вдосконалення системи управління персоналом підприємства. З огляду на наявність значної плінності кадрів, доцільно застосовувати сучасні інструменти HR-менеджменту, зокрема систему мотивації персоналу на основі KPI, програми професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також впровадження елементів корпоративної культури сталого розвитку. Це дозволить підвищити рівень залученості працівників до виробничого процесу, покращити якість виконання виробничих операцій та забезпечити стабільність кадрового складу підприємства.

Важливим інноваційним напрямом удосконалення управління виробничими процесами є підвищення рівня цифровізації виробничої діяльності. Доцільним є впровадження цифрових систем управління виробництвом, зокрема ERP-систем, систем моніторингу виробничих процесів, цифрових платформ управління даними, що дозволить забезпечити оперативний контроль за виробничими показниками, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та покращити координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи управління сталими виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер» сприятиме підвищенню економічної ефективності виробництва, зниженню ресурсомісткості виробничих процесів, покращенню екологічних показників діяльності підприємства та формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами. Комплексне впровадження сучасних управлінських і технологічних інструментів створить передумови для забезпечення довгострокового сталого розвитку підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку продукції птахівництва.

### **3.2. Обґрунтування результативності впровадження запропонованих заходів із підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами**

Оцінювання результативності запропонованих заходів є необхідним етапом формування системи управління сталими виробничими процесами підприємства, оскільки дозволяє визначити їх економічну доцільність та вплив на ключові показники діяльності. Враховуючи результати проведеного аналізу, який засвідчив зниження обсягів реалізації, погіршення фінансових результатів та скорочення рівня ділової активності ТОВ «Подільський бройлер», особливої актуальності набувають заходи, спрямовані на підвищення ресурсоефективності, зниження виробничих витрат та удосконалення управління виробничими процесами.

Оцінка результативності запропонованих заходів здійснюється у розрізі трьох напрямів: підвищення енергоефективності виробничих процесів, впровадження цифрових інструментів управління та реалізації заходів з автоматизації мікроклімату у пташниках. Для кожного напрямку визначено очікуваний економічний ефект, витрати на реалізацію та термін окупності інвестицій. Вихідною базою для розрахунків є фінансова звітність підприємства за 2021–2024 роки.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників свідчить про суттєве погіршення результатів діяльності підприємства: чистий фінансовий результат скоротився з 24 978 тис. грн у 2021 р. до 26 145 тис. грн у 2022 р., після чого різко впав до 6 462 тис. грн у 2023 р. та –3 682 тис. грн у 2024 р. Водночас собівартість реалізованої продукції стабільно зростала — з 177 594 тис. грн у 2021 р. до 211 857 тис. грн у 2024 р., що свідчить про зростання операційного навантаження при недостатній оптимізації виробничих витрат. Продуктивність праці також знизилась із 2 160,9 тис. грн/особу у 2021 р. до 1 751,6 тис. грн/особу у 2024 р. Сукупність цих тенденцій підтверджує нагальну необхідність системної

оптимізації виробничих процесів та впровадження відповідних управлінських інструментів.

Напрямок 1. Модернізація системи освітлення пташників на основі LED-технологій. Враховуючи, що підприємство утримує близько 302 тис. голів птиці у виробничих приміщеннях, витрати на електроенергію є суттєвою складовою операційних витрат. Впровадження LED-освітлення для пташників дозволяє забезпечити суттєву економію — зменшення витрат на електроенергію в 5 разів, а також тривалий строк експлуатації від 5 до 10 років без додаткових витрат на обслуговування. За консервативною галузевою оцінкою, застосування енергоощадних ламп у пташниках дає змогу зменшити встановлену потужність освітлювальних установок і витрати електроенергії на 20–30%, а також знизити шкідливий вплив пульсації світлового потоку на здоров'я птиці. Детальний розрахунок економічного ефекту від цього заходу наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. Розрахунок економічного ефекту від впровадження LED-освітлення

Показник	Розрахунок	Значення
Собівартість реалізованої продукції (2024 р.), тис. грн	Дані підприємства	211 857
Частка витрат на освітлення у собівартості, %	Дані підприємства	3,5%
Річні витрати на освітлення, тис. грн	$211\ 857 \times 0,035$	7 415
Економія електроенергії після LED-модернізації, %	галузевий орієнтир	25%
Річна економія, тис. грн	$7\ 415 \times 0,25$	1 854
Кількість пташників	на 302 тис. голів	6
Вартість LED-системи на 1 пташник, тис. грн	ринкова ціна	200
Капітальні вкладення, тис. грн	$6 \times 200$	1 200
Термін окупності, років	$1\ 200 / 1\ 854$	0,65

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства та [45].

Таким чином, капітальні вкладення у розмірі 1 200 тис. грн окупляться менш ніж за 8 місяців, а щорічна економія на витратах на освітлення складе 1 854 тис. грн. Додатково LED-освітлення з можливістю регулювання спектру та інтенсивності позитивно впливає на добові прирости живої маси бройлерів та їх збереженість, що формує додатковий непрямий економічний ефект.

Напрямок 2. Впровадження системи автоматизованого управління мікрокліматом у пташниках. Автоматизовані системи регулювання температури,

вологості та вентиляції у пташниках дозволяють не лише скоротити витрати на теплопостачання та електроенергію, а й підвищити збереженість поголів'я та середньодобові прирости живої маси бройлерів. За галузевими оцінками, впровадження таких систем підвищує збереженість птиці на 1,5–2,5 відсоткового пункту та скорочує витрати на теплопостачання і вентиляцію на 15–20%. Розрахунок економічного ефекту наведено у таблиці 3.4, при цьому для оцінки вартості реалізованої продукції використано актуальні ринкові ціни: реалізація бройлера живою вагою — 70 грн/кг, середня жива маса — 2,7 кг/голову, що відповідає ціні 189 грн/голову в оптовому сегменті.

Таблиця 3.4. Розрахунок економічного ефекту від автоматизації мікроклімату

Показник	Розрахунок	Значення
Поголів'я птиці, тис. голів	Дані підприємства	302
Обсяг виробництва м'яса, т	Дані підприємства	382
Середня жива маса бройлера, кг	галузевий стандарт	2,7
Облікова кількість бройлерів за рік, тис. голів	$382\ 000 / 2,7$	141,5
Поточна збереженість поголів'я, %	типовий показник	93%
Очікуване підвищення збереженості, в.п.	ефект автоматизації	+2%
Додаткова кількість реалізованих голів, тис.	$141\ 500 \times 0,02$	2,83
Ціна реалізації (опт, жива вага), грн/голову	$2,7\ \text{кг} \times 70\ \text{грн/кг}$	189
Додатковий дохід від підвищення збереженості, тис. грн	$2\ 830 \times 189 / 1\ 000$	535
Річні витрати на теплопостачання та вентиляцію, тис. грн	$211\ 857 \times 0,04$	8 474
Економія витрат на енергоносії (-15%), тис. грн	$8\ 474 \times 0,15$	1 271
Загальний річний ефект, тис. грн	$535 + 1\ 271$	1 806
Вартість системи автоматизації (6 пташників), тис. грн	$6 \times 280$	1 680
Монтаж та налаштування, тис. грн	—	420
Капітальні вкладення разом, тис. грн	$1\ 680 + 420$	2 100
Термін окупності, років	$2\ 100 / 1\ 806$	1,16

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства та [36].

Загальний річний економічний ефект від впровадження автоматизованих систем мікроклімату складе 1 806 тис. грн за умови капітальних вкладень 2 100 тис. грн. Термін окупності — 1,16 року, що є цілком прийнятним показником для інвестицій у виробничу інфраструктуру птахівничого підприємства.

Захід 3. Впровадження спеціалізованої ERP-системи для птахівничих підприємств. Зниження продуктивності праці з 2 160,9 тис. грн/особу у 2021 р.

до 1 751,6 тис. грн/особу у 2024 р. (падіння на 18,9%) вказує на системні втрати ефективності в організації виробничих і управлінських процесів. Впровадження спеціалізованої ERP-системи для птахівничого підприємства дозволяє організувати ефективний облік процесів інкубації, утримання промислового стада, вирощування молодняка, здійснювати облік м'ясопереробки, а також формувати необхідну регламентовану і спеціалізовану звітність. Автоматизовані системи управління сприяють підвищенню економічної ефективності за рахунок оптимізації бізнес-процесів — інтеграції всіх основних процесів компанії в єдину систему, що дозволяє уникнути дублювання роботи, знизити витрати та підвищити продуктивність. Розрахунок наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5. Розрахунок економічного ефекту від впровадження ERP-системи

Показник	Розрахунок	Значення
Чисельність персоналу, осіб	Дані підприємства	136
Фактична продуктивність праці (2024 р.), тис. грн/особу	238 221 / 136	1 751,6
Продуктивність праці у 2021 р. (базовий рік), тис. грн/особу	дані підприємства	2 160,9
Втрати продуктивності відносно 2021 р., %	$(2\ 160,9 - 1\ 751,6) / 2\ 160,9 \times 100$	18,9%
Цільове зростання продуктивності після ERP, %	консервативна оцінка	+10%
Цільова продуктивність праці, тис. грн/особу	$1\ 751,6 \times 1,10$	1 926,8
Додатковий умовний дохід, тис. грн	$(1\ 926,8 - 1\ 751,6) \times 136$	23 821
Частка адміністративних витрат у собівартості, %	експертна оцінка	8%
Адміністративні витрати, тис. грн	$211\ 857 \times 0,08$	16 949
Очікуване скорочення адміністративних витрат, %	типовий ефект ERP	10%
Економія адміністративних витрат, тис. грн	$16\ 949 \times 0,10$	1 695
<b>Прямий річний ефект (економія витрат), тис. грн</b>		<b>1 695</b>
Вартість ліцензії ERP, тис. грн	середньоринкові ціни	600
Впровадження та налаштування, тис. грн	середньоринкові ціни	800
Навчання персоналу, тис. грн	середньоринкові ціни	200
Капітальні вкладення разом, тис. грн	$600 + 800 + 200$	1 600
Термін окупності, років	$1\ 600 / 1\ 695$	<b>0,94</b>

Примітка. Складено автором на основі даних фінансової звітності підприємства та [43; 49].

Прямий річний ефект від впровадження ERP-системи у вигляді економії адміністративних витрат складе 1 695 тис. грн при капітальних вкладеннях 1 600 тис. грн та терміні окупності 0,94 року. Окрім прямої економії, ERP забезпечує відновлення втраченої продуктивності праці та підвищення якості управлінських

рішень на всіх рівнях — від оперативного обліку поголів'я до стратегічного планування виробництва.

Для комплексної оцінки ефективності всіх трьох заходів складено зведену таблицю 3.6, яка відображає сукупні витрати, очікуваний річний економічний ефект та вплив на ключові фінансові показники підприємства.

Таблиця 3.6. Зведена оцінка результативності запропонованих заходів

Захід	Капітальні вкладення, тис. грн	Річний економічний ефект, тис. грн	Термін окупності, років
Захід 1. LED-освітлення пташників	1 200	1 854	0,65
Захід 2. Автоматизація мікроклімату	2 100	1 806	1,16
Захід 3. Впровадження ERP-системи	1 600	1 695	0,94
Разом	4 900	5 355	0,91

Примітка. Складено автором на основ табл. 3.3-3.5

Сукупні капітальні вкладення у реалізацію комплексу заходів становлять 4 900 тис. грн при очікуваному сукупному річному економічному ефекті 5 355 тис. грн. Середньозважений термін окупності складає 0,91 року, тобто менше одного виробничого циклу, що підтверджує високу економічну привабливість запропонованих рішень.

Таблиця 3.7. Прогноз фінансових результатів підприємства після впровадження заходів

Показник	2024 р. (факт), тис. грн	Прогноз після заходів, тис. грн	Відхилення, тис. грн
Чистий дохід від реалізації	238 221	238 221	-
Собівартість реалізованої продукції	211 857	206 502	-5 355
Валовий прибуток	26 364	31 719	+5 355
Фінансовий результат від операційної діяльності	11 692	17 047	+5 355
Чистий фінансовий результат	-3 682	+1 673	+5 355
Рентабельність продажів, %	-1,5%	+0,7%	+2,2 в.п.

Примітка. Складено автором. Прогноз складено за умови незмінності інших факторів господарювання.

Як свідчать дані таблиці 3.7, реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити собівартість реалізованої продукції на 5 355 тис. грн — з 211 857 тис. грн до 206 502 тис. грн. Це, у свою чергу, забезпечить зростання валового прибутку до 31 719 тис. грн та перехід підприємства від збиткової до прибуткової діяльності: прогнозований чистий прибуток складе 1 673 тис. грн проти збитку – 3 682 тис. грн у 2024 р. Рентабельність продажів зросте на 2,2 відсоткового пункти та вийде у позитивну зону — +0,7%.

Окрім прямого фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме низку нефінансових позитивних наслідків: зниження споживання енергоресурсів і скорочення викидів CO<sub>2</sub> (екологічна складова), покращення умов утримання птиці та збереженості поголів'я (виробнича складова), підвищення якості та прозорості управлінських рішень завдяки цифровізації облікових процесів (організаційна складова), а також зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку птахівничої продукції в умовах зростаючих вимог до сталості виробничих процесів з боку споживачів і регуляторних органів.

## ВИСНОВКИ

Робота спрямована на дослідження теоретичних засад формування системи управління сталими виробничими процесами підприємства та обґрунтування інструментів її реалізації. Основні висновки та рекомендації, що випливають із проведеного дослідження, можна підсумувати наступним чином:

1. Визначено, що концептуальною основою управління сталими виробничими процесами підприємства є тривимірна модель сталості, в якій економічне зростання, екологічна відповідальність та соціальний прогрес розглядаються як рівноцінні та взаємообумовлені пріоритети управлінської діяльності. Система управління сталими виробничими процесами підприємства являє собою сукупність організаційних, економічних, екологічних та соціальних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Визначено, що її ключовими принципами є ресурсоефективність, екологічна відповідальність, інноваційність, економічна доцільність, соціальна орієнтованість і безперервне вдосконалення, а основними складовими – виробничо-технологічна, економічна, екологічна, соціальна, організаційна та інформаційна підсистеми.

2. Проведено аналіз інструментарію управління сталими виробничими процесами, який класифіковано за трьома базовими групами — економічними, екологічними та соціальними, — а також виокремлено комплексні інструменти, що охоплюють усі складові системи одночасно. Встановлено, що до економічних інструментів належать стратегічне планування, контролінг, управління якістю та фінансовими потоками; до екологічних — система управління за стандартом ISO 14001, оцінка життєвого циклу продукції (LCA), управління відходами та енергоефективністю; до соціальних — управління персоналом, мотивація та розвиток людського потенціалу. Серед комплексних інструментів особливого значення набувають збалансована система показників (BSC), системи планування ресурсів (ERP/MRP II), інструменти бережливого виробництва

(Lean, Kaizen, 5S, VSM) та цифровізація управлінських процесів. Доведено, що фрагментарне застосування окремих інструментів не забезпечує комплексного результату — лише їх інтеграція у єдиний управлінський механізм формує передумови для переходу підприємства до моделі сталого виробництва в умовах динамічного зовнішнього середовища.

3. Проведено аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Подільський бройлер» та оцінено стан функціонування системи управління виробничими процесами підприємства. Результати аналізу засвідчили, що у 2022–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників, проте у 2025 р. спостерігалось скорочення обсягів реалізації продукції, погіршення фінансових результатів, зниження рентабельності та послаблення ринкових позицій. Виявлено необхідність підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління виробничими процесами та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Здійснено дослідження складу основних виробничих процесів та організації управління ними на ТОВ «Подільський бройлер». Встановлено, що виробнича діяльність підприємства охоплює повний технологічний цикл: вирощування кормових культур, підготовку кормів, вирощування птиці, ветеринарне забезпечення, забій, переробку, зберігання, транспортування та реалізацію продукції. Аналіз розподілу управлінських функцій із використанням RACI-матриці підтвердив наявність чіткої системи відповідальності за виконання виробничих процесів та дозволив визначити рівень участі посадових осіб у прийнятті управлінських рішень. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатній рівень цифровізації управління, потребу в подальшій автоматизації виробничих операцій та удосконаленні логістичних процесів. Це свідчить про необхідність впровадження сучасних управлінських інструментів для підвищення ефективності функціонування виробничої системи підприємства.

4. Проведено оцінювання системи управління виробничими процесами ТОВ «Подільський бройлер» на засадах сталого розвитку. Результати

інтегрального оцінювання засвідчили середній рівень сталості виробничих процесів підприємства. Встановлено, що найбільш проблемною є економічна складова, що проявляється у зниженні рентабельності виробництва, недостатньому рівні використання виробничих потужностей та зростанні ресурсоемності окремих процесів. Водночас екологічна та соціальна складові характеризуються відносно кращими показниками завдяки використанню власної кормової бази, дотриманню екологічних вимог та забезпеченню належних умов праці. Виявлено ключові фактори, які стримують підвищення рівня сталості виробничих процесів, зокрема підвищену енергоемність виробництва, нестабільність кадрового забезпечення та недостатній рівень цифровізації управління. Отримані результати підтвердили необхідність удосконалення системи управління сталими виробничими процесами підприємства на основі сучасних ресурсозберігаючих та цифрових рішень.

5. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами на ТОВ «Подільський бройлер». Результати проведеної оцінки показали, що подальший розвиток підприємства потребує удосконалення управлінських підходів до організації виробничої діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та впровадження сучасних технологічних і організаційних інструментів управління. Основними напрямками підвищення ефективності системи управління виробничими процесами визначено оптимізацію використання матеріальних і технологічних ресурсів, удосконалення організації виробничих процесів, підвищення рівня автоматизації технологічних операцій, а також впровадження сучасних цифрових технологій управління виробництвом. Значна увага приділяється підвищенню ефективності логістичних процесів та удосконаленню системи збуту продукції, що дозволить розширити ринки реалізації та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Важливим інструментом підвищення результативності управління виробничими процесами визначено впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати діяльність виробничих підрозділів, підвищувати відповідальність менеджерів за досягнення виробничих результатів

та забезпечувати узгодженість стратегічних і операційних цілей підприємства. Запровадження такої системи сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню контролю за виконанням виробничих планів та підвищенню загальної результативності діяльності підприємства.

6. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності системи управління сталими виробничими процесами ТОВ «Подільський бройлер», який передбачає впровадження ресурсоаудиту, модернізацію системи освітлення пташників на основі LED-технологій, автоматизацію управління мікрокліматом та впровадження ERP-системи для цифровізації виробничих і управлінських процесів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ресурсоефективності, скорочення виробничих витрат, удосконалення контролю за використанням ресурсів та забезпечення екологічної складової сталого розвитку підприємства. Їх реалізація створює передумови для формування сучасної системи управління виробничими процесами, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність і стійкість функціонування підприємства. Обґрунтовано результативність впровадження запропонованих заходів; встановлено, що реалізація комплексу заходів потребує інвестицій у розмірі 4 900 тис. грн та забезпечує щорічний економічний ефект на рівні 5 355 тис. грн, при середньому терміні окупності менше одного року. Прогнозні розрахунки свідчать про можливість скорочення собівартості продукції на 5 355 тис. грн та переходу підприємства від збиткової до прибуткової діяльності. Отримані результати підтверджують економічну доцільність запропонованих рішень та їх важливість для підвищення ефективності управління сталими виробничими процесами, раціонального використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку підприємства в перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бас І. О. Цифровізація як складова інтегрованого підходу до управління інноваційними процесами. *Сучасні підходи до управління підприємством* : зб. тез доп. XVI Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Київ, 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. С. 25–27. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/361249>
2. Бобко С., Дегтяр К. Цифровізація як чинник трансформації управління підприємствами у контексті сталого розвитку. *Economic Synergy*. 2025. Вип. 3(17). URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-19>
3. Бречко О. Цифровий стандарт: нові можливості для трансформації бізнес-процесів в умовах цифровізації. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 58 – 73. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.02.058>
4. Бондаренко О.В. Вдосконалення управління підприємством для забезпечення сталого розвитку. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 3. С. 41-45.
5. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
6. Герасименко Т. О. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2026. № 1. URL: <https://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/664>
7. Діденко О.М. Стратегічне управління сталим розвитком підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика*. 2017. Випуск 20. С. 23-27.
8. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. *Журнал економічних досліджень*. 2019. № 2. С. 45-49.
9. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування. Чинний від 2016-07-01. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 35 с.

10. Кавецький В. В. Сучасні системи управління плануванням та виробничими процесами. *Економіка: реалії часу*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/96.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf)
11. Козловський С.М. Підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 94-99.
12. Кравченко І.П. Сталий розвиток: економічний, соціальний та екологічний виміри. *Економіка та управління*. 2018. № 5. С. 12-16.
13. Левченко С.П. Гармонізація економічного зростання, соціального добробуту та охорони довкілля для сталого розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 6-7. С. 67-71.
14. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, №4. С. 85-94. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-12>
15. Малик І. П. Основні інструменти для забезпечення стійкого розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством : матеріали конф. Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського*. 2018. С. 99.
16. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. № 2. URL: <https://ujae.org.ua/formuvannya-strategiyi-stalogo-rozvytku-pidpryyemstv-v-umovah-nevyznachenosti>.
17. Мартиненко В.А. Управління сталим розвитком підприємства: методологічні підходи та практичні аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. №3. С. 75-79.
18. Мельник Л. Г. Основи сталого розвитку : підручник. Суми : Університетська книга, 2016. 383 с.
19. Мельник Л.Г. Стратегія сталого розвитку підприємства: екологічна безпека, економічна ефективність та соціальна справедливість. *Фінансовий простір*. 2020. № 5. С. 101-105.
20. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності.

*Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 365–371.

21. Огієнко А. Сталий розвиток підприємства: сутність поняття, перспективи та перешкоди. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 222–228. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-31>

22. Олійник В., Денисов О. Теоретико-методичний базис управління виробничими процесами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С.166–173.

23. Пакулін С. Л., Пакуліна А. А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. *Траєкторія науки*. 2016. № 3(8). URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/50/100>

24. Петренко Л.Г. Концепція сталого розвитку: економічна ефективність, екологічна стійкість та соціальна відповідальність. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 54-58.

25. Семенов В.П. Системний підхід до управління сталим розвитком підприємства. *Формування ринкової економіки*. 2021. № 4. С. 33-38.

26. Система екологічного управління: вимоги стандарту ISO 14001. Офіс Сталих Рішень. 2022. URL: <https://ukraine-oss.com/systema-ekologichnogo-upravlinnya-vymogy-standartu-iso-14001/>.

27. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard). *BrainRain*. 2025. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/balanced-scorecard/>.

28. Спілка автоматизаторів бізнесу: Огляд ринку ERP-систем в Україні. URL: <https://kamalasoftware.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine>

29. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Недіна. Суми : Університетська книга, 2024. 384 с.

30. Сталий розвиток: еколого-економічна оптимізація територіально-виробничих систем : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Недіна. Суми : Університетська книга, 2024. 384 с.

31. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 6. С. 136–141.
32. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань та ін. Київ : НУХТ, 2022. 337 с.
33. ТОВ «Подільський бройлер». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6807850&tb=market-scoring>
34. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : кол. монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Гельветика, 2021. 588 с.
35. Фролов С. М. Перспективи використання методу оцінки життєвого циклу в системі управління відходами в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1793>.
36. Хоменко А. В. Автоматизована система керування мікрокліматом в пташнику : кваліфікаційна робота бакалавра. Черкаси : Черкаський державний технологічний університет, 2025. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/6395>
37. Червінська А.І. Інтеграція економічних, екологічних і соціальних аспектів управління підприємством. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2018. Випуск 1(90). С. 89-93.
38. Шмиголь Н. М. Теоретичні засади сталого розвитку підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 2 (52). С. 45–49.
39. Шельгоріна Д. І., Арзянцева Д. А. Управління сталими виробничими процесами підприємства на засадах цифровізації та ресурсоефективності. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (12 червня 2026 р., м. Київ). Київ, 2026. С.178-180.
40. Шельгоріна Д. Інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління виробничими процесами підприємства в умовах сучасних трансформацій. *Молодь у сучасній науці: погляд у майбутнє* : збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (м.

Хмельницький, 6 травня 2026 року); Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2026. С.258-259.

41. Bocken N. M. P., Short S. W., Rana P., Evans S. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 2014. Vol. 65. P. 42–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>

42. Elkington J. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone Publishing, 1997.

43. ERP системи для великого бізнесу. Як розрахувати термін окупності впровадження. *Investor UA*. 2024. URL: <https://investor-ua.com/market/erp-systemy-dlia-velykoho-biznesu-iaak-rozrakhuvaty-termin-okupnosti-vprovadzhennia.html>

44. LCSP (Lowell Center for Sustainable Production). 1998. URL: <https://www.uml.edu/research/lowell-center/>

45. LEDLIFE — надійне та ефективне освітлення для пташників. *AgroTimes*. 2025. URL: <https://agrotimes.ua/article/ledlife-nadijne-ta-efektyvne-osvitlennya/>

46. Manca D. Economic Sustainability of Products and Processes. *Computer Aided Chemical Engineering* / ed. by A. A. Kiss, J. J. Klemeš. Amsterdam : Elsevier, 2013. Vol. 33. P. 1497–1536.

47. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.

48. Resource Efficiency: Economics and Outlook for Asia and the Pacific. Bangkok : United Nations Environment Programme, 2011. 106 p.

49. TQM Systems. URL: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100019084215657>

50. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations General Assembly Resolution A/RES/70/1, 25 September 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки 073 Менеджмент  
денної форми навчання

«\_\_» червня 2026 р.

\_\_\_\_\_

Д.І. Шельгоріна

**Науковий керівник**

доцентка кафедри

к.е.н., доцентка

«\_\_» червня 2026 р.

\_\_\_\_\_

Д. А. Арзянцева

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

«\_\_» червня 2026 р.

\_\_\_\_\_

Н. П. Захаркевич

## ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Динаміка основних показників розвитку показників ТОВ «Подільський бройлер» за 2022–2025 рр.

Фінансовий показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту 2025/2022, %
Основні засоби	6 389	5 473	4 552	4 172	65,3
Необоротні активи	8 907	8 231	12 159	33 149	372,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 431	3 725	8 115	1 983	138,6
Гроші та їх еквіваленти	4 630	4 452	5 271	3 944	85,2
Оборотні активи	100 352	138 004	154 829	81 479	81,2
Активи	109 889	146 235	166 988	114 628	104,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	2 290	2 290	2 290	2 290	100,0
Власний капітал	70 592	91 520	95 941	91 252	129,3
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	–
Короткострокові кредити банків	25 000	25 000	25 000	0	0
Поточні зобов'язання і забезпечення	39 297	54 715	71 047	23 376	59,5
Пасиви	109 889	146 235	166 988	114 628	104,3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	216 089	233 000	238 221	49 633	23,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	100	148	136	27	27
Продуктивність праці, тис.грн./особу	2 160,9	1 574,3	1 838,3	1 751,6	85,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	177 594	192 269	211 857	45 745	25,8
Валовий прибуток (збиток)	38 495	40 731	26 364	3 888	10,1
Фінансові результати від операційної діяльності	27 761	31 548	11 692	-679	–
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	25 061	26 802	8 138	-3 145	–
Чистий фінансовий результат	24 978	26 145	6 462	-3 682	–

Примітка . Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Таблиця А.2. Динаміка ринкових індикаторів діяльності ТОВ «Подільський бройлер» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Частка у секторі	0,03%	0,03%	0,02%	0,00%
Частка ринку	0,18%	0,14%	0,13%	0,02%
Частка на субринку	0,26%	0,20%	0,18%	0,03%
Місце компанії в секторі	476	482	628	3699
Місце компанії на ринку	68	87	100	343
Місце компанії на субринку	30	36	40	110
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	196,2	16,9	5,2	-188,6
Відносний приріст виручки за рік, %	988,7%	7,8%	2,2%	-79,2%
Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	48,8	106,6	72,8	-55,5
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	45,8%	242,6%	129,0%	-38,8%

Примітка . Складено автором за даними [33].

Таблиця 1.3. Динаміка фінансових індикаторів діяльності ТОВ «Подільський бройлер» у 2022–2025 рр., %

Фінансовий індикатор	2022	2023	2024	2025	Темп росту 2025/2022, %
<b>Ліквідність</b>					
Поточна ліквідність	255,4	252,2	217,9	348,6	136,5
Абсолютна ліквідність	11,8	8,1	7,4	16,9	143,2
Коефіцієнт “кислотний тест”	158,0	134,7	86,0	58,6	37,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	147,8	96,7	68,2	58,6	39,7
Відношення грошових коштів до активів	4,2	3,0	3,2	3,4	81,0
Проміжний коефіцієнт покриття	147,8	96,7	68,2	58,6	39,7
<b>Платоспроможність</b>					
Коефіцієнт автономії	64,2	62,6	57,4	79,6	124,0
Відношення чистого боргу до EBITDA	1,1	1,5	5,0	-64,8	–
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	792,6	1111,9	789,0	275,3	34,7
<b>Прибутковість</b>					
ROA – Рентабельність активів	22,7	17,9	3,9	-3,2	–
Рентабельність власного капіталу	54,8	40,0	7,1	-3,8	–
RCA – Рентабельність оборотних активів	24,9	19,0	4,2	-4,5	–
NPM – Чиста маржа	11,6	11,2	2,7	-7,4	–
ROTA – Рентабельність загальних активів	25,3	21,6	7,0	-0,6	–
Валова рентабельність собівартості	21,7	21,2	12,4	8,5	39,2
Рентабельність операційних витрат	357,6	438,5	173,1	82,1	22,9
Чиста рентабельність витрат	14,7	15,6	5,2	-1,4	–
<b>Ділова активність</b>					
Оборотність загальних активів	2,4	1,9	1,5	0,4	16,7
Оборотність робочого капіталу	4,6	3,3	2,9	0,7	15,2
Оборотність дебіторської заборгованості	5,6	4,8	5,2	1,9	33,9

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.