

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
« ____ » _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ
ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Анна НЕХАЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз виробничо-економічної та збутової діяльності підприємства, написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Анна НЕХАЙ

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Валерій ГАРКАВИЙ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ	7
1.1. Сутність та значення управління виробництвом на підприємстві	7
1.2. Теоретичні аспекти управління асортиментом продукції	11
1.3. Взаємозв'язок управління виробництвом та асортиментною політикою	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ В С(Ф)Г «КАМ'ЯНСЬКЕ».	24
2.1. Загальна характеристика діяльності С(Ф)Г «Кам'янське»	24
2.2. Аналіз виробничої діяльності та асортименту продукції підприємства	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ В С(Ф)Г «КАМ'ЯНСЬКЕ»	35
3.1. Виявлені проблеми та пропозиції щодо оптимізації управління виробництвом	35
3.2. Рекомендації з удосконалення асортиментної політики	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ.	63

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена постійно зростаючою динамікою ринкового середовища та посиленням конкуренції, що вимагає від підприємств високої ефективності у всіх сферах їхньої діяльності. В умовах глобалізації та швидких змін споживчих уподобань, ефективне управління виробництвом і асортиментом продукції стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Це особливо важливо для аграрного сектору, де коливання ринкових цін, погодні умови та сезонність виробництва створюють додаткові виклики. Необхідність оптимізації виробничих процесів та гнучкої адаптації асортименту до потреб ринку є критично важливою для забезпечення фінансової стабільності та сталого розвитку підприємств.

Дослідження цієї проблематики є вкрай необхідним для С(Ф)Г «Кам'янське», оскільки, підприємство демонструє значні коливання у фінансових результатах та операційних витратах, наявні проблеми в управлінні виробництвом та асортиментом продукції. Тому, обґрунтування необхідності цих досліджень полягає в пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності шляхом оптимізації виробничих процесів та формування раціонального асортименту продукції, що дозволить підприємству реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві, що сприятиме підвищенню його економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- Проаналізувати теоретичні основи управління виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві.

- Здійснити аналіз існуючої системи управління виробництвом та асортиментом продукції в С(Ф)Г «Кам'янське».

- Виявити основні проблеми в управлінні виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві.

- Розробити конкретні пропозиції та напрями щодо удосконалення управління виробництвом та асортиментом продукції в С(Ф)Г «Кам'янське».

Об'єктом дослідження є процес управління виробництвом та асортиментом продукції на підприємстві, який створює проблемні ситуації, пов'язані з оптимізацією ресурсів та задоволенням споживчого попиту.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування та реалізації ефективних управлінських рішень щодо виробництва та асортименту продукції на підприємстві.

Методологічна основа досліджень. Для досягнення поставленої мети та завдань роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів досліджень, зокрема:

- **Теоретичні методи:** аналіз і синтез – для вивчення наукових джерел та узагальнення теоретичних засад управління виробництвом та асортиментом; системний підхід – для розгляду підприємства як цілісної системи; абстрагування та конкретизація – для формування понять та визначень.

- **Емпіричні методи:** статистичний аналіз – для обробки та інтерпретації фінансово-економічних показників діяльності С(Ф)Г «Кам'янське»; порівняльний аналіз – для зіставлення показників діяльності підприємства у динаміці та з аналогічними підприємствами (за наявності даних).

- **Економіко-математичні методи:** (застосовуються для обробки даних, якщо були використані, наприклад, методи оптимізації, прогнозування тощо).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління виробництвом та асортиментом, законодавчі та нормативно-правові акти

України, а також внутрішня фінансова та статистична звітність С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020-2024 роки, зокрема дані Балансу (Звіту про фінансовий стан) та Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 63 сторінки. У списку використаних джерел – 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Сутність та значення управління виробництвом на підприємстві

Управління виробництвом являє собою складний процес координації та контролю всіх елементів виробничої системи підприємства з метою досягнення поставлених цілей. У найзагальнішому розумінні це діяльність, спрямована на перетворення ресурсів у готову продукцію через систему взаємопов'язаних операцій та процесів. Проте таке визначення може здатися занадто спрощеним, адже в реальності управління виробництвом охоплює набагато ширше коло питань, включаючи планування, організацію, мотивацію персоналу та контроль якості продукції.

Сучасне розуміння управління виробництвом формувалося протягом десятиліть, еволюціонуючи від простих методів організації праці до комплексних систем управління. Якщо раніше увага зосереджувалася переважно на технічних аспектах виробництва, то сьогодні все більшого значення набувають питання гнучкості, адаптивності та інноваційності виробничих процесів. Основними функціями управління виробництвом традиційно вважаються планування, організація, координація, мотивація та контроль. Планування передбачає визначення цілей виробництва, розробку стратегій їх досягнення та складання детальних планів виробництва продукції. Організаційна функція полягає у створенні раціональної структури виробництва, розподілі обов'язків між підрозділами та встановленні ефективних комунікаційних зв'язків [9, с. 163–166].

Координація забезпечує узгодженість дій всіх учасників виробничого процесу, що особливо важливо в умовах складного багатоступеневого виробництва. Мотиваційна функція спрямована на створення умов для

ефективної праці персоналу, що може викликати певні сумніви щодо її універсальності - адже мотиваційні механізми можуть кардинально відрізнятись в різних галузях та культурних середовищах. Контрольна функція передбачає систематичне відстеження результатів виробництва та їх співставлення з плановими показниками [14, с. 58].

Організація виробничого процесу базується на низці принципів, які, хоча і вважаються загальноприйнятими, на практиці можуть потребувати суттєвих модифікацій залежно від специфіки підприємства. Принцип спеціалізації передбачає розподіл виробничого процесу на окремі операції та закріплення за кожним робочим місцем визначених функцій. Це дозволяє підвищити продуктивність праці та покращити якість продукції, хоча іноді може призводити до монотонності праці та зниження мотивації працівників [27].

Принцип пропорційності вимагає збалансованості пропускнуої здатності всіх ланок виробничого процесу. Порушення цього принципу може призвести до виникнення "вузьких місць" або, навпаки, до недовикористання потужностей окремих підрозділів. Проте досягнення ідеальної пропорційності на практиці часто ускладнюється мінливістю попиту та технологічними обмеженнями.

Принцип безперервності передбачає мінімізацію простоїв обладнання та скорочення часу між операціями. Це особливо актуально для виробництв з високою вартістю обладнання або швидкопсувних продуктів. Однак абсолютна безперервність не завжди економічно виправдана, особливо коли це потребує значних інвестицій у складське господарство або створення надлишкових потужностей.

Принцип ритмічності означає рівномірний випуск продукції в часі, що сприяє стабільності всіх виробничих процесів. Втім, у сучасних умовах високої мінливості попиту жорстка ритмічність може стати перешкодою для швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури [11].

Принцип паралельності дозволяє одночасно виконувати різні операції виробничого процесу, скорочуючи загальний час виробництва. Це вимагає ретельного планування та координації, а також може потребувати додаткових інвестицій в обладнання та персонал.

Сільськогосподарське виробництво має специфічні характеристики, які суттєво впливають на систему управління. Найбільш очевидною особливістю є сезонність виробництва, яка зумовлена природно-кліматичними умовами. Це створює нерівномірність завантаження трудових ресурсів та обладнання протягом року, що вимагає особливих підходів до планування та організації праці. Біологічний характер виробничого процесу означає, що терміни виробництва значною мірою визначаються природними факторами, а не тільки технологічними можливостями підприємства. Це обмежує можливості управління темпами виробництва та вимагає більшої гнучкості в плануванні [7, с. 60–62].

Територіальна розосередженість сільськогосподарського виробництва ускладнює контроль та координацію виробничих процесів. Управлінський персонал часто не може безпосередньо спостерігати за всіма ділянками виробництва, що потребує розвитку систем дистанційного моніторингу та контролю. Залежність від погодних умов робить сільськогосподарське виробництво особливо ризикованим. Неприятливі погодні умови можуть не лише знизити врожайність, але й повністю зруйнувати результати багатомісячної праці. Це вимагає розробки систем управління ризиками та створення резервних фондів.

Використання живих організмів як засобів виробництва (худоба, птиця) створює додаткові вимоги до умов утримання, годівлі та ветеринарного обслуговування. Порушення цих вимог може призвести не лише до економічних втрат, але й до загибелі тварин [16, с. 128–131].

Ефективність виробництва формується під впливом множини факторів, систематизація яких може здійснюватися за різними критеріями. Найчастіше

виділяють внутрішні та зовнішні фактори, хоча межа між ними не завжди є чіткою [24]. Фактори впливу на ефективність виробництва (табл. 1.1).

Технологічні фактори традиційно розглядаються як одні з найбільш впливових. Впровадження нових технологій може кардинально змінити показники ефективності виробництва, проте далеко не завжди нові технології автоматично призводять до покращення результатів. Іноді виникають сумніви щодо доцільності впровадження найсучасніших технологій, особливо якщо вони вимагають значних інвестицій та кардинальної перебудови виробничих процесів.

Людський фактор залишається одним з найскладніших для управління. Навіть найдосконаліша техніка не може компенсувати низьку кваліфікацію або незацікавленість персоналу. Водночас створення ефективної системи мотивації може виявитися складнішим завданням, ніж модернізація технічної бази.

Таблиця 1.1

Фактори впливу на ефективність виробництва

Група факторів	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Технологічні	Рівень технології виробництва, стан обладнання, інноваційність процесів	Доступність нових технологій, розвиток науково-технічного прогресу
Трудові	Кваліфікація персоналу, мотивація працівників, організація праці	Стан ринку праці, рівень освіти населення, демографічні тенденції
Фінансові	Структура капіталу, ефективність використання коштів	Ситуація на фінансових ринках, державна фінансова політика
Управлінські	Якість менеджменту, організаційна структура	Розвиток управлінських технологій, консалтингові послуги
Ринкові	Маркетингова стратегія, система збуту	Кон'юнктура ринку, конкурентне середовище, споживчі переваги

Фінансові фактори визначають можливості підприємства щодо інвестування в розвиток виробництва. Обмеженість фінансових ресурсів може стати серйозною перешкодою для реалізації планів модернізації, хоча іноді нестача коштів стимулює пошук більш ефективних рішень.

Управлінські фактори часто недооцінюються, хоча саме якість управління може стати вирішальним чинником успіху або невдачі підприємства. Це особливо помітно при порівнянні підприємств з подібними технічними можливостями, але різним рівнем менеджменту [15, с. 188].

Зовнішні фактори створюють контекст, в якому функціонує підприємство. Їх вплив може бути як стимулюючим, так і стримуючим. Державна економічна політика, розвиток інфраструктури, стабільність законодавства - всі ці фактори можуть суттєво вплинути на ефективність виробництва, хоча підприємство не може безпосередньо їх контролювати.

Особливої уваги заслуговує взаємодія між різними факторами. Наприклад, впровадження нових технологій може потребувати підвищення кваліфікації персоналу, а це, в свою чергу, може вимагати додаткових фінансових вкладень. Ігнорування таких взаємозв'язків може призвести до неочікуваних проблем та зниження очікуваного ефекту від управлінських рішень.

Варто також враховувати, що вплив різних факторів може змінюватися в часі. Те, що було ефективним в минулому, може втратити актуальність через зміну ринкових умов або появу нових технологій. Це вимагає постійного моніторингу та готовності до адаптації системи управління виробництвом.

1.2. Теоретичні аспекти управління асортиментом продукції

Управління асортиментом продукції становить одну з найскладніших сфер менеджменту підприємства, адже воно перебуває на перетині виробничих можливостей, ринкових потреб та стратегічних цілей організації. Якщо раніше підприємства могли дозволити собі випускати обмежену номенклатуру товарів протягом тривалого часу, то сучасні ринкові умови вимагають постійної адаптації асортименту до мінливих потреб споживачів. Проте чи завжди розширення асортименту призводить до покращення фінансових результатів - питання, яке заслуговує на ретельний аналіз [6].

Товарний асортимент у найзагальнішому розумінні представляє собою сукупність товарів, що виробляються або реалізуються підприємством. Однак таке визначення може здатися занадто спрощеним, оскільки не відображає всієї складності цього поняття. Асортимент не є просто переліком товарів - це складна система взаємопов'язаних елементів, кожен з яких може впливати на сприйняття та комерційний успіх інших.

Теоретики менеджменту розрізняють декілька рівнів асортименту. Широта асортименту характеризує кількість товарних груп, які виробляє підприємство. Глибина відображає кількість варіантів кожного товару в межах однієї групи. Насиченість показує загальну кількість товарних позицій, а гармонійність - ступінь взаємозв'язку між різними товарними групами з точки зору споживання, технологій виробництва або каналів збуту [7, с. 60–62].

Класифікація асортименту (табл. 1.2) може здійснюватися за різними критеріями, що іноді створює певну плутанину в термінології. За ступенем задоволення потреб розрізняють раціональний та ірраціональний асортимент. Раціональний асортимент відповідає реальним потребам ринку та можливостям підприємства, тоді як ірраціональний може включати товари, що не мають достатнього попиту або не відповідають виробничим компетенціям [34, с. 36].

За часом перебування на ринку виділяють новий, стійкий та асортимент, що згортається. Нові товари можуть принести високі прибутки, але вони також пов'язані з підвищеними ризиками. Стійкий асортимент забезпечує стабільні

доходи, хоча може не давати можливостей для зростання. Товари, що згортаються, потребують особливої уваги, оскільки рішення про їх виведення з виробництва може мати далекосяжні наслідки.

Таблиця 1.2

Класифікація товарного асортименту за різними критеріями

Критерій класифікації	Види асортименту	Характеристика
Ступінь задоволення потреб	Раціональний	Відповідає реальним потребам ринку
	Ірраціональний	Не має достатнього попиту або виробничого обґрунтування
Час перебування на ринку	Новий	Товари на стадії впровадження
	Стійкий	Товари на стадії зрілості
	Що згортається	Товари на стадії спаду
Призначення	Основний	Головні товари підприємства
	Супутній	Доповнюють основний асортимент
	Випадковий	Не пов'язані з основною діяльністю
Сезонність	Постійний	Реалізується протягом всього року
	Сезонний	Має чітко виражену сезонність попиту

Методи формування асортиментної політики. Формування асортиментної політики не може базуватися лише на інтуїції або копіюванні дій конкурентів. Це потребує системного підходу та використання різноманітних методів аналізу. Проте вибір конкретного методу залежить від специфіки підприємства, галузі та ринкових умов, що іноді ускладнює прийняття рішень [17].

Матричний метод, розроблений Бостонською консалтинговою групою, дозволяє класифікувати товари за двома параметрами: темпами зростання ринку та відносною часткою ринку. Це дає змогу виділити чотири категорії товарів: "зірки", "дійні корови", "знаки питання" та "собаки". Кожна категорія потребує різних стратегічних підходів, хоча практичне застосування цього методу іноді викликає сумніви через складність точного визначення параметрів та динамічність ринкових умов [23, с. 133].

Метод АВС-аналізу базується на принципі Парето та дозволяє класифікувати товари за їх внеском у загальний обсяг продажів або прибутку. Товари групи А забезпечують найбільший внесок (зазвичай 70-80% від загального обсягу), товари групи В - середній (15-20%), а товари групи С - найменший (5-10%). Цей метод допомагає сконцентрувати зусилля на найбільш прибуткових позиціях, хоча може призвести до недооцінки потенціалу товарів групи С.

Функціонально-вартісний аналіз дозволяє оцінити співвідношення між функціями, які виконує товар, та витратами на їх забезпечення. Це може виявити можливості для оптимізації асортименту через виключення надлишкових функцій або, навпаки, додавання недостатньо представлених. Однак застосування цього методу вимагає глибокого розуміння потреб споживачів, що не завжди можливо отримати через традиційні маркетингові дослідження [3, с. 144–154].

Портфельний аналіз розглядає асортимент як інвестиційний портфель, де кожен товар характеризується співвідношенням ризику та прибутковості. Це дозволяє сформувати збалансований асортимент, що забезпечує стабільність доходів та можливості для зростання. Проте визначення рівня ризику для кожного товару може бути досить суб'єктивним процесом.

Життєвий цикл товару як основа для формування асортиментної політики передбачає урахування стадії розвитку кожного товару. На стадії впровадження потрібні значні інвестиції в маркетинг, на стадії зростання - нарощування виробничих потужностей, на стадії зрілості - зосередження на ефективності, а на стадії спаду - прийняття рішення про виведення товару з асортименту. Хоча ця концепція є широко визнаною, практичне визначення стадії життєвого циклу конкретного товару може викликати труднощі.

Оцінка ефективності асортименту вимагає комплексного підходу, який би враховував не лише фінансові показники, але й стратегічні цілі підприємства. Традиційні фінансові критерії, такі як обсяг продажів, прибуток та

рентабельність, безумовно залишаються основними, проте їх може бути недостатньо для повноцінної оцінки [10, с. 17–25]. Критерії оцінки ефективності асортименту (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії оцінки ефективності асортименту

Група критеріїв	Показники	Переваги	Обмеження
Фінансові	Обсяг продажів, прибуток, рентабельність	Об'єктивність, порівнянність	Не враховують стратегічні цілі
Ринкові	Частка ринку, темпи зростання	Відображають конкурентну позицію	Складність отримання даних
Виробничі	Завантаження потужностей, витрати	Показують ефективність виробництва	Не враховують ринкові чинники
Стратегічні	Відповідність цілям, синергічний ефект	Врахування довгострокових цілей	Суб'єктивність оцінки

Обсяг продажів показує популярність товару серед споживачів, але не завжди відображає його прибутковість. Товар з високими продажами може мати низьку маржинальність через високі витрати на виробництво або просування. З іншого боку, товар з невеликими обсягами продажів може забезпечувати високий прибуток завдяки преміальному позиціонуванню [18].

Прибутковість окремих товарів часто важко розрахувати точно через складність розподілу непрямих витрат. Традиційні методи калькулювання можуть призводити до хибних висновків про ефективність окремих позицій асортименту. Система обліку за видами діяльності (Activity-Based Costing) може дати більш точну картину, хоча її впровадження потребує значних зусиль.

Ринкові критерії включають частку ринку, темпи її зростання та позицію відносно конкурентів. Ці показники можуть дати уявлення про перспективи

товару, хоча отримання достовірної інформації про ринок часто є проблематичним, особливо для малих підприємств.

Виробничі критерії оцінюють ефективність використання виробничих ресурсів. Товари, що забезпечують високе завантаження потужностей або мають низькі виробничі витрати, можуть бути цінними навіть при відносно невеликих обсягах продажів. Проте зосередження лише на виробничих показниках може призвести до ігнорування ринкових потреб.

Стратегічні критерії враховують відповідність товарів довгостроковим цілям підприємства, їх роль у формуванні іміджу компанії та синергійний ефект з іншими позиціями асортименту. Наприклад, товар може бути збитковим сам по собі, але сприяти продажам інших товарів або залученню нових клієнтів [23, с. 133].

Планування асортименту являє собою процес прийняття рішень про склад товарної номенклатури на майбутній період. Це один з найскладніших видів планування, оскільки потребує врахування множини факторів та їх можливих змін у часі. Горизонт планування може варіюватися від кількох місяців до декількох років, залежно від специфіки галузі та характеру товарів.

Стратегічне планування асортименту зосереджується на довгостроковому розвитку товарної номенклатури. Воно включає рішення про входження в нові товарні категорії, виведення застарілих товарів та формування портфеля товарів, що забезпечить стійкі конкурентні переваги. Цей рівень планування тісно пов'язаний із загальною стратегією підприємства та потребує ретельного аналізу ринкових тенденцій [22].

Тактичне планування охоплює період від одного до трьох років та зосереджується на конкретних заходах щодо модифікації існуючого асортименту. Воно може включати розробку нових варіантів існуючих товарів, зміну упаковки або позиціонування, оптимізацію цінової політики. На цьому рівні важливою є координація між різними функціональними підрозділами підприємства.

Оперативне планування асортименту здійснюється на період до одного року та включає детальні рішення про обсяги виробництва окремих товарів, графіки їх випуску, підготовку до сезонних коливань попиту. Цей рівень планування найбільш тісно пов'язаний з виробничим плануванням та управлінням запасами. Процес планування асортименту зазвичай включає кілька етапів: аналіз поточного стану асортименту, прогнозування попиту на окремі товари, оцінку виробничих можливостей, розробку альтернативних варіантів асортименту та вибір оптимального варіанту. Кожен з цих етапів має свої особливості та потребує специфічних методів аналізу.

Контроль асортименту передбачає систематичне відстеження фактичних результатів та їх співставлення з плановими показниками. Це включає моніторинг продажів окремих товарів, аналіз прибутковості, відстеження реакції споживачів на нові товари. Ефективна система контролю має забезпечувати своєчасне виявлення відхилень та можливість оперативного корегування планів. Контроль може здійснюватися на різних рівнях деталізації. Агрегований контроль зосереджується на показниках товарних груп, тоді як детальний контроль аналізує результати окремих товарних позицій. Періодичність контролю також може варіюватися: щоденний моніторинг продажів швидкооберткових товарів може поєднуватися з щомісячним аналізом прибутковості [8, с. 173].

Сучасні інформаційні технології значно розширили можливості контролю асортименту. Автоматизовані системи можуть відстежувати продажі в режимі реального часу, аналізувати тенденції та навіть прогнозувати майбутні зміни попиту. Проте технологічні можливості не можуть повністю замінити професійне судження менеджерів, особливо при прийнятті стратегічних рішень [28].

Одним з найскладніших питань контролю асортименту є визначення критеріїв для прийняття рішень про виведення товарів з виробництва. Занадто швидке реагування на тимчасове зниження продажів може призвести до втрати

перспективних товарів, тоді як запізніле реагування може призвести до накопичення збиткових позицій. Пошук балансу між стабільністю та гнучкістю залишається однією з найскладніших задач управління асортиментом.

1.3. Взаємозв'язок управління виробництвом та асортиментною політикою

Взаємозв'язок між управлінням виробництвом та асортиментною політикою не завжди є очевидним для практиків менеджменту, хоча саме цей зв'язок часто визначає успішність підприємства на ринку. Традиційно ці дві сфери управління розглядалися як відносно незалежні: виробничий відділ зосереджувався на ефективності процесів, а маркетингова служба - на потребах ринку. Проте сучасні реалії бізнесу вимагають тісної інтеграції цих функцій, що іноді створює конфлікти інтересів та потребує пошуку компромісних рішень [9, с. 163–166].

Виробничі можливості підприємства неминуче обмежують асортиментні рішення. Навіть найпривабливіший з маркетингової точки зору товар може виявитися нереалізованим, якщо його виробництво потребує технологій або компетенцій, якими підприємство не володіє. З іншого боку, асортиментна політика безпосередньо впливає на ефективність виробництва через завантаження потужностей, складність планування та необхідність переналадження обладнання [3, с. 144–154].

Стратегічні підходи до управління виробництвом і асортиментом. Інтеграція управління виробництвом та асортиментною політикою може здійснюватися на основі різних стратегічних підходів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Вибір конкретного підходу залежить від специфіки підприємства, характеристик ринку та стратегічних цілей організації.

Виробничо-орієнтований підхід передбачає формування асортименту виходячи з наявних виробничих можливостей. Підприємство зосереджується на

тих товарах, які воно може виробляти найефективніше, використовуючи існуючі технології та компетенції. Цей підхід може забезпечити високу ефективність виробництва та низькі витрати, проте він несе ризик невідповідності продукції ринковому попиту [18].

Ринково-орієнтований підхід базується на пріоритеті ринкових потреб над виробничими можливостями. Асортимент формується виходячи з потреб споживачів, а виробнича система адаптується під ці вимоги. Такий підхід може забезпечити високий рівень задоволення споживачів та сильні ринкові позиції, але часто потребує значних інвестицій у модернізацію виробництва та може призвести до неефективного використання ресурсів [1].

Збалансований підхід намагається поєднати переваги обох попередніх стратегій. Він передбачає формування асортименту з урахуванням як ринкових потреб, так і виробничих можливостей. Пошук оптимального балансу між цими факторами може бути складним завданням, особливо в умовах швидких змін ринкового середовища [23, с. 133]. Порівняльна характеристика стратегічних підходів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегічних підходів

Підхід	Основний принцип	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Виробничо-орієнтований	Пріоритет виробничих можливостей	Висока ефективність виробництва, низькі витрати	Ризик невідповідності ринку	Стабільні ринки, стандартизовані товари
Ринково-орієнтований	Пріоритет ринкових потреб	Високе задоволення споживачів	Високі витрати на адаптацію	Динамічні ринки, індивідуалізовані товари
Збалансований	Компроміс між виробництвом і ринком	Оптимальне використання ресурсів	Складність прийняття рішень	Більшість реальних ситуацій

Стратегічна інтеграція також може здійснюватися через розвиток виробничих компетенцій у відповідь на ринкові можливості. Підприємство

може свідомо інвестувати в нові технології або обладнання, щоб мати можливість випускати товари, що користуються підвищеним попитом. Це вимагає довгострокового планування та готовності до ризиків, пов'язаних з невизначеністю майбутніх ринкових умов [28].

Альтернативним варіантом може бути партнерство або аутсорсинг виробництва товарів, які не відповідають внутрішнім компетенціям підприємства. Це дозволяє розширити асортимент без значних капітальних вкладень, хоча може призвести до втрати контролю над якістю та витратами [19, с. 300].

Методи оптимізації виробничої програми (табл. 1.5). Оптимізація виробничої програми являє собою процес пошуку найкращого співвідношення між різними товарами в асортименті з урахуванням обмежень виробничих ресурсів. Це одне з найскладніших завдань операційного менеджменту, оскільки воно потребує врахування множини взаємопов'язаних факторів та їх можливих змін у часі.

Лінійне програмування є одним з найпоширеніших математичних методів оптимізації виробничої програми. Воно дозволяє знайти оптимальну структуру випуску продукції при лінійній цільовій функції та лінійних обмеженнях ресурсів. Класична постановка задачі передбачає максимізацію прибутку при обмеженнях на виробничі потужності, сировину, трудові ресурси. Проте практичне застосування цього методу часто ускладнюється нелінійним характером багатьох залежностей у реальному виробництві [21].

Теорія обмежень концентрується на виявленні та управлінні "вузьким місцем" виробничої системи. Згідно з цією теорією, продуктивність всієї системи визначається її найслабшою ланкою, тому зусилля з оптимізації мають зосереджуватися саме на цій ланці. Для оптимізації асортименту це означає пріоритет товарів, що забезпечують найвищу віддачу від обмежуючого ресурсу.

Метод маржинального аналізу базується на порівнянні граничних доходів та граничних витрат для різних товарів. Товари ранжуються за спадаючим рівнем маржинального прибутку, і виробнича програма формується шляхом

послідовного включення найбільш прибуткових позицій до вичерпання ресурсів. Цей метод є простим у застосуванні, але може не враховувати взаємозв'язки між товарами та стратегічні міркування.

Портфельний підхід розглядає асортимент як інвестиційний портфель, де кожен товар характеризується співвідношенням ризику та дохідності. Оптимальна виробнича програма формується з урахуванням необхідності диверсифікації ризиків та забезпечення стабільності доходів. Цей підхід може бути особливо корисним для підприємств, що працюють на нестабільних ринках.

Імітаційне моделювання дозволяє оцінити ефективність різних варіантів виробничої програми в умовах невизначеності. Створюються моделі, що імітують роботу виробничої системи при різних сценаріях попиту, постачання ресурсів, технічних збоїв. Це дає можливість оцінити ризики та визначити найбільш стійкі варіанти програми [29, с. 10].

Таблиця 1.5

Методи оптимізації виробничої програми

Метод	Переваги	Обмеження	Область застосування
Лінійне програмування	Математична точність, оптимальність рішення	Лінійність залежностей	Стандартизоване виробництво
Теорія обмежень	Простота, фокус на головному	Ігнорування інших факторів	Виробництва з явними обмеженнями
Маржинальний аналіз	Простота розрахунків	Не враховує взаємозв'язки	Короткострокове планування
Портфельний підхід	Врахування ризиків	Складність оцінки ризиків	Нестабільні ринки
Імітаційне моделювання	Врахування невизначеності	Складність побудови моделі	Складні виробничі системи

Практичне застосування цих методів часто потребує їх комбінування та адаптації до специфічних умов підприємства. Наприклад, результати лінійного програмування можуть корегуватися з урахуванням стратегічних міркувань або ринкових обмежень, які важко формалізувати в математичній моделі.

Маркетингові дослідження відіграють роль своєрідного мосту між ринковими потребами та виробничими можливостями підприємства. Вони покликані забезпечити інформаційну базу для прийняття рішень про асортимент, хоча якість та достовірність цієї інформації часто залишаються предметом дискусій серед практиків [20, с. 45–49].

Дослідження споживчого попиту традиційно вважаються основою для формування асортименту. Вони можуть включати опитування споживачів, фокус-групи, аналіз поведінки покупців, тестування нових товарів на ринку. Проте результати таких досліджень не завжди можна безпосередньо транслювати у виробничі рішення [33, с. 74].

Конкурентний аналіз допомагає зрозуміти позиції підприємства на ринку та виявити можливості для диференціації асортименту. Він включає дослідження товарів конкурентів, їх цінової політики, каналів збуту, маркетингових стратегій. Однак копіювання успішних рішень конкурентів не завжди приносить очікувані результати, оскільки кожне підприємство має свої унікальні можливості та обмеження [4].

Прогнозування попиту є одним з найскладніших завдань маркетингових досліджень. Воно може базуватися на екстраполяції історичних тенденцій, економетричних моделях, експертних оцінках. Точність прогнозів особливо важлива для товарів з тривалим циклом розробки та виробництва, коли помилка може призвести до значних фінансових втрат.

Сегментація ринку дозволяє виявити різні групи споживачів з особливими потребами та сформувавши асортимент, що максимально відповідає цим потребам. Проте надмірна сегментація може призвести до розпорошення зусиль та ускладнення виробничих процесів через необхідність випуску великої кількості модифікацій товарів.

Тестування нових товарів на ринку може значно знизити ризики, пов'язані з розширенням асортименту. Воно дозволяє оцінити реакцію споживачів до масового виробництва та внести необхідні корективи. Однак тестування потребує часу та ресурсів, що може стати недоліком на швидко мінливих ринках.

Інтеграція маркетингових досліджень у процес управління виробництвом потребує створення ефективних комунікаційних каналів між маркетинговими та виробничими підрозділами. Часто виникають ситуації, коли маркетингологи висувають вимоги, які важко або неможливо реалізувати в межах існуючих виробничих можливостей. З іншого боку, виробничники можуть наполягати на рішеннях, що суперечать ринковим потребам [3, с. 144–154].

Співпраця між цими підрозділами може полегшуватися створенням міжфункціональних команд для розробки нових товарів, регулярним обміном інформацією про ринкові та виробничі тенденції, спільною участю у процесі стратегічного планування.

Ефективність маркетингових досліджень у формуванні асортименту значною мірою залежить від якості інформаційних систем підприємства. Сучасні CRM-системи, системи аналітики продажів, інструменти веб-аналітики можуть надати цінну інформацію про поведінку споживачів та ефективність різних товарів. Однак технологічні можливості самі по собі не гарантують прийняття правильних рішень - вони лише створюють для цього необхідні умови [3, с. 144–154].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ В С(Ф)Г «КАМ'ЯНСЬКЕ»

2.1. Загальна характеристика діяльності С(Ф)Г «Кам'янське»

Селянське (фермерське) господарство «Кам'янське» було засноване відповідно до чинного законодавства України та зареєстровано як юридична особа з кодом ЄДРПОУ 21906940. Підприємство розташовується в селі Кам'янка Криворізького (Апостолівського) району Дніпропетровської області, що традиційно вважається регіоном з розвиненим сільськогосподарським виробництвом.

Вибір локації для створення господарства видається доцільним з огляду на природно-кліматичні умови регіону. Апостолівський район характеризується помірно-континентальним кліматом з достатньою кількістю опадів та родючими чорноземними ґрунтами, що створює сприятливі передумови для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур. Хоча точні дати створення підприємства потребують додаткового дослідження архівних документів, можна припустити, що господарство виникло в період активного реформування аграрного сектору України.

Розвиток підприємства відбувався в умовах трансформації українського сільського господарства, коли традиційна колективна система господарювання поступово замінювалася новими організаційно-правовими формами. С(Ф)Г «Кам'янське» стало одним із прикладів успішної адаптації до ринкових умов господарювання, зберігши при цьому переваги колективного управління земельними та виробничими ресурсами [5, с. 43–45].

Організаційно-правова форма та структура управління. Товариство функціонує як фермерське господарство, що регулюється положеннями Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та спеціальним законодавством у сфері сільського господарства. Товариство з обмеженою

відповідальністю є організацією, суб'єктом господарювання, статутний капітал якої поділений на частки, розмір яких встановлюється статутом господарства.

Головою господарства і власником підприємства є Макарів Зоя Михайлівна, яка здійснює керівництво поточною діяльністю господарства та представляє його інтереси у відносинах з третіми особами. Структура управління С(Ф)Г «Кам'янське» передбачає поділ відповідальності між різними рівнями управління, що забезпечує ефективність прийняття рішень та координацію виробничих процесів.

Правовий статус селянського (фермерського) господарства надає підприємству певні переваги порівняно з іншими організаційно-правовими формами. Учасники фермерського господарства несуть обмежену відповідальність за зобов'язаннями підприємства в межах своїх часток у статутному капіталі, що знижує ризики для інвесторів та учасників. Водночас, така форма організації дозволяє зберегти гнучкість у прийнятті управлінських рішень та адаптації до змін ринкової кон'юнктури [25].

Основним видом діяльності С(Ф)Г «Кам'янське» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (код КВЕД 01.11). Ця спеціалізація відповідає природно-кліматичним умовам регіону та забезпечує стабільну прибутковість підприємства завдяки високому попиту на зернові культури як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Диверсифікація виробничої діяльності товариства охоплює широкий спектр сільськогосподарських напрямів. Підприємство займається вирощуванням овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів, що дозволяє забезпечити більш стабільні доходи протягом року та знизити залежність від цінових коливань на окремі види продукції. Виробництво зерняткових і кісточкових фруктів, а також вирощування ягід, горіхів та інших плодових дерев і чагарників свідчить про намагання підприємства освоїти нішеві сегменти ринку з вищою доданою вартістю.

Розведення овець і кіз як додатковий напрям діяльності може бути обумовлено наявністю пасовищних угідь та прагненням до комплексного

використання земельних ресурсів. Тваринництво також забезпечує додаткові джерела доходу через реалізацію м'яса, молока та іншої продукції тваринного походження.

Переробна діяльність товариства включає виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості та макаронних виробів, що дозволяє підвищити додану вартість власної сільськогосподарської продукції. Такий підхід до організації виробництва забезпечує вертикальну інтеграцію та знижує залежність від зовнішніх переробних підприємств [25].

Торговельна діяльність товариства охоплює неспеціалізовану оптову торгівлю, що може включати реалізацію як власної продукції, так і товарів інших виробників. Надання транспортних послуг вантажним автомобільним транспортом та послуг з оренди різноманітного обладнання створює додаткові джерела доходу та забезпечує більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства .

Ресурсний потенціал підприємства. Земельні ресурси становлять основу виробничого потенціалу С(Ф)Г «Кам'янське». Розташування підприємства в зоні родючих чорноземів Дніпропетровської області забезпечує високий природний потенціал для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур. Структура земельних угідь, їх площа та якісний стан потребують детального аналізу документації товариства, проте можна припустити, що підприємство має у своєму розпорядженні як орні землі, так і пасовищні угіддя для розведення худоби.

Ефективність використання земельних ресурсів залежить від якості ґрунтів, їх агрохімічного стану та впровадження сучасних технологій землеробства. Клімат регіону характеризується помірно-континентальними умовами з достатньою кількістю опадів у вегетаційний період, що сприяє отриманню стабільних врожаїв основних сільськогосподарських культур [29, с. 10].

Трудові ресурси підприємства формуються переважно за рахунок місцевого населення, яке має традиційний досвід роботи в сільському

господарстві. Чисельність працівників, їх кваліфікаційний рівень та вікова структура безпосередньо впливають на продуктивність праці та можливості впровадження інноваційних технологій. Сезонний характер багатьох сільськогосподарських робіт потребує гнучкого підходу до організації трудових процесів та можливого залучення додаткової робочої сили в періоди пікового навантаження.

Матеріально-технічні ресурси товариства включають сільськогосподарську техніку, обладнання для переробки продукції, транспортні засоби та виробничі будівлі. Наявність власного автотранспорту, про що свідчить надання послуг вантажних перевезень та оренди транспортних засобів, забезпечує підприємству логістичну незалежність та додаткові можливості для отримання доходів.

Обладнання для виробництва борошномельно-круп'яної продукції та макаронних виробів потребує регулярного технічного обслуговування та модернізації для забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку. Стан матеріально-технічної бази безпосередньо впливає на якість продукції, продуктивність праці та собівартість виробництва.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власних коштів учасників товариства, прибутку від операційної діяльності та можливих позикових коштів. Диверсифікована структура доходів від різних видів діяльності забезпечує певну стабільність фінансового стану підприємства, проте потребує ефективного управління грошовими потоками та оптимізації витрат [26, с. 82–83].

2.2. Аналіз виробничої діяльності та асортименту продукції підприємства

Аналіз фінансових показників С(Ф)Г «Кам'янське» за період 2020-2024 років (табл. 2.1) демонструє суттєві коливання у виробничій діяльності

підприємства. Найбільш показовим є стрімке зростання доходів від реалізації продукції, яке спостерігається з 2021 року.

У 2020 році підприємство переживало складний період, завершивши рік із збитком 873 тисячі гривень при доходах 19,3 мільйона гривень. Це може свідчити про структурні проблеми в організації виробництва або вплив зовнішніх факторів на діяльність товариства.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників виробничої діяльності С(Ф)Г «Кам'янське»
за 2020-2024 роки**

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн	19 342	28 492	184 718	34 012	43 419
Чистий прибуток, тис. грн	-873	10 432	178 876	16 396	25 059
Активи, тис. грн	33 678	25 702	1 297	2 069	33 678
Зобов'язання, тис. грн	43 401	255 378	64 448	56 824	43 401
Кількість співробітників, осіб	-	1	2	7	7

Переломним моментом став 2021 рік, коли підприємство змогло досягти прибутковості з чистим прибутком 10,4 мільйона гривень. Проте найбільш вражаючі результати були досягнуті у 2022 році, коли дохід зріс до 184,7 мільйона гривень, а чистий прибуток склав 178,9 мільйона гривень. Такий стрибок викликає певні сумніви щодо його природи - чи був він результатом виключних обставин, переоцінки активів, або дійсно відображав реальне зростання виробничої діяльності.

Наступні роки показали певну нормалізацію показників. У 2023 році дохід склав 34 мільйони гривень з прибутком 16,4 мільйона, а у 2024 році - 43,4 мільйона доходу з прибутком 25,1 мільйона гривень. Така динаміка може свідчити про стабілізацію діяльності підприємства на новому рівні після аномального 2022 року. Циврова економічна інформація для аналізу наведена і отримана з додатків А,Б,В.

Структура виробництва по галузях (рис. 2.1). Багатопрофільність С(Ф)Г «Кам'янське» передбачає розподіл виробничої діяльності між декількома галузями сільського господарства. Основною галуззю залишається

рослинництво, зокрема вирощування зернових та олійних культур, що традиційно характерно для підприємств Дніпропетровської області.

Домінування зернового виробництва пояснюється природно-кліматичними умовами регіону та наявністю відповідних земельних ресурсів. Олійні культури займають друге місце за значущістю, що відповідає загальноукраїнським тенденціям розвитку аграрного сектора [13, с. 34].

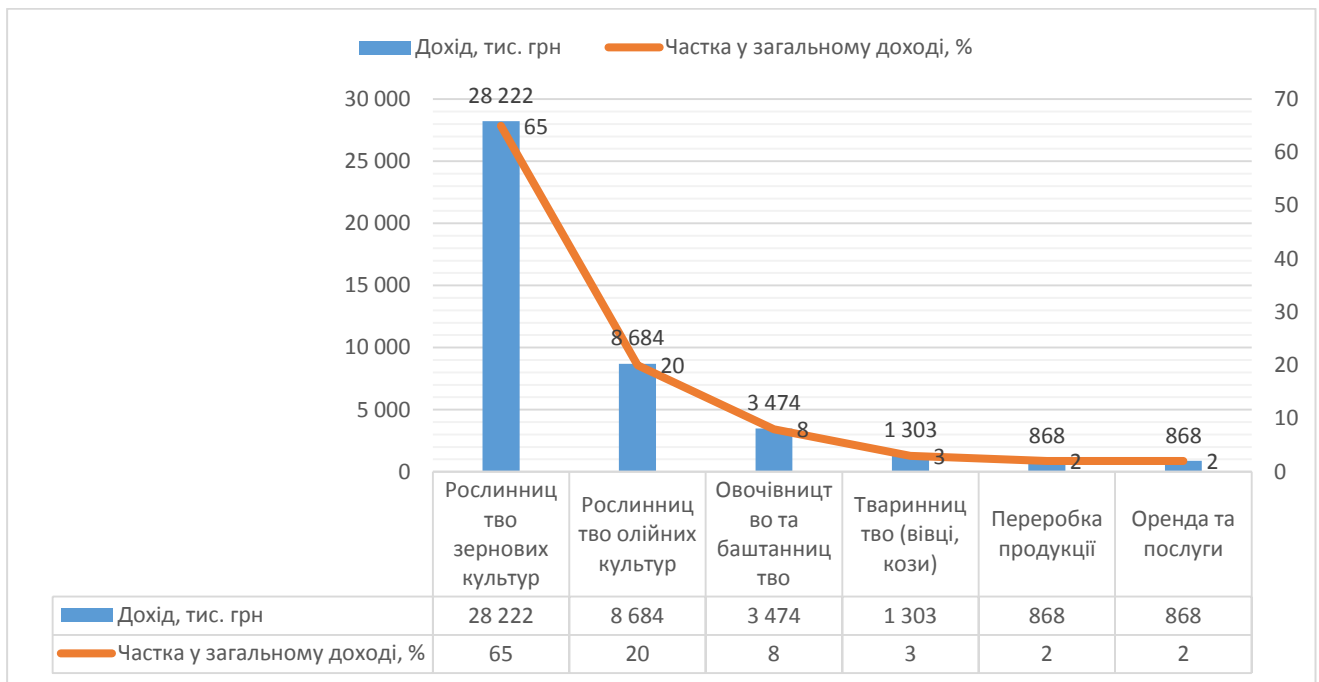


Рис. 2.1. Структура виробництва С(Ф)Г «Кам'янське» за галузями (2024 рік)

Тваринництво, представлене розведенням овець і кіз, займає відносно невелику частку у структурі доходів. Це може бути обумовлено як обмеженими можливостями для розширення поголів'я, так і специфікою регіонального ринку збуту продукції тваринництва.

Аналіз використання виробничих потужностей. Оцінка ефективності використання виробничих потужностей С(Ф)Г «Кам'янське» базується на аналізі основних засобів та їх динаміки [10, с. 17–25]. Станом на 2020 рік залишкова вартість основних засобів становила 14,6 мільйона гривень при

первісній вартості 37,5 мільйона гривень, що свідчить про значний ступінь зносу обладнання (61%).

Зменшення обсягу незавершених капітальних інвестицій з 4,8 мільйона гривень у 2019 році до нуля у 2020 році може свідчити про завершення певних інвестиційних проектів або, навпаки, про призупинення інвестиційної діяльності через фінансові труднощі. Структура запасів підприємства демонструє типову для сільськогосподарського виробництва картину. У 2020 році виробничі запаси склали 2,5 мільйона гривень, незавершене виробництво - 296 тисяч гривень, а товари - 2,6 мільйона гривень. Відсутність готової продукції на балансі може свідчити про ефективну систему збуту або про сезонний характер виробничого циклу [31, с. 30–36].

Поточні біологічні активи в сумі 2,8 мільйона гривень відображають вартість молодняка тварин та багаторічних насаджень, що підтверджує багатогалузевий характер діяльності підприємства.

Ефективність виробничих процесів С(Ф)Г «Кам'янське» можна оцінити через призму співвідношення доходів і витрат, а також продуктивності використання ресурсів (табл. 2.2) [24]. У 2020 році собівартість реалізованої продукції склала 19,2 мільйона гривень при доходах 19,3 мільйона гривень, що забезпечило мінімальний валовий прибуток 152 тисячі гривень.

Таблиця 2.2

Показники ефективності виробничих процесів С(Ф)Г «Кам'янське»

Показник	2020	2024
Рентабельність продукції, %	0,8	57,7
Фондовіддача, грн/грн	1,33	1,29
Продуктивність праці, тис. грн/особу	-	6 203
Коефіцієнт оборотності активів	0,47	1,29

Структура операційних витрат у 2020 році показує переважання матеріальних затрат (4,3 мільйона гривень), що становило 78% від загальних операційних витрат. Витрати на оплату праці були мінімальними (33 тисячі

гривень), що може свідчити про високий ступінь механізації виробництва або про сезонний характер трудових відносин.

Амортизаційні відрахування в сумі 1,2 мільйона гривень відображають поступове відновлення вартості основних засобів, проте їх частка у загальних витратах (22%) свідчить про відносно високу капіталомісткість виробництва.

Товарний асортимент С(Ф)Г «Кам'янське» формується відповідно до зареєстрованих видів діяльності та включає широкий спектр сільськогосподарської продукції. Основну групу становлять зернові культури, серед яких переважають пшениця, ячмінь, кукурудза та соняшник.

Продукція рослинництва представлена кількома категоріями. Зернові культури реалізуються як у сирому вигляді безпосередньо з поля, так і після первинної обробки та зберігання. Олійні культури, зокрема соняшник, можуть збуватися як сировина для переробних підприємств або використовуватися для власного виробництва олії [25].

Овочева продукція та баштанні культури орієнтовані переважно на місцевий ринок збуту через їх обмежені терміни зберігання. Коренеплоди та бульбоплоди можуть реалізовуватися протягом більш тривалого періоду завдяки кращим умовам зберігання. Продукція садівництва включає фрукти, ягоди та горіхи, які характеризуються сезонністю виробництва та вимагають швидкої реалізації або переробки. Розвиток цього напрямку може бути обмежений інвестиційними можливостями підприємства та тривалим періодом окупності багаторічних насаджень. Продукція тваринництва представлена м'ясом овець і кіз, молочними продуктами та іншими супутніми товарами. Цей сегмент асортименту має нішевий характер та орієнтований на специфічний ринок споживачів [3, с. 144–154].

Аналіз структури реалізованої продукції. Структура реалізованої продукції С(Ф)Г «Кам'янське» відображає сезонні особливості сільськогосподарського виробництва та кон'юнктуру товарних ринків. Основна частина доходів формується в осінньо-зимовий період після збирання врожаю основних культур. Сезонна структура реалізації продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Сезонна структура реалізації продукції С(Ф)Г «Кам'янське»

Квартал	Частка у річному доході, %	Основні види продукції
I квартал	15	Зерно, овочі зберігання, м'ясо
II квартал	20	Рання овочева продукція, молоко
III квартал	35	Зерно нового врожаю, олійні
IV квартал	30	Пізні овочі, продукти переробки

Найбільші обсяги реалізації припадають на третій та четвертий квартали року, що пов'язано із збиранням основного врожаю зернових та олійних культур. Перший та другий квартали характеризуються меншими обсягами продажів через сезонну специфіку виробництва.

Географічна структура збуту орієнтована переважно на регіональні ринки Дніпропетровської області та суміжних регіонів. Зерно та олійні культури можуть реалізовуватися як на внутрішньому ринку через товарні біржі та елеватори, так і на експорт через портові терміни.

Оцінка прибутковості окремих видів продукції. Рентабельність різних видів продукції (рис. 2.2) С(Ф)Г «Кам'янське» суттєво варіює залежно від природно-кліматичних умов, цінової кон'юнктури та ефективності виробничих процесів. Найвищу рентабельність традиційно демонструють олійні культури, зокрема соняшник, завдяки стабільному попиту та відносно високим цінам реалізації.

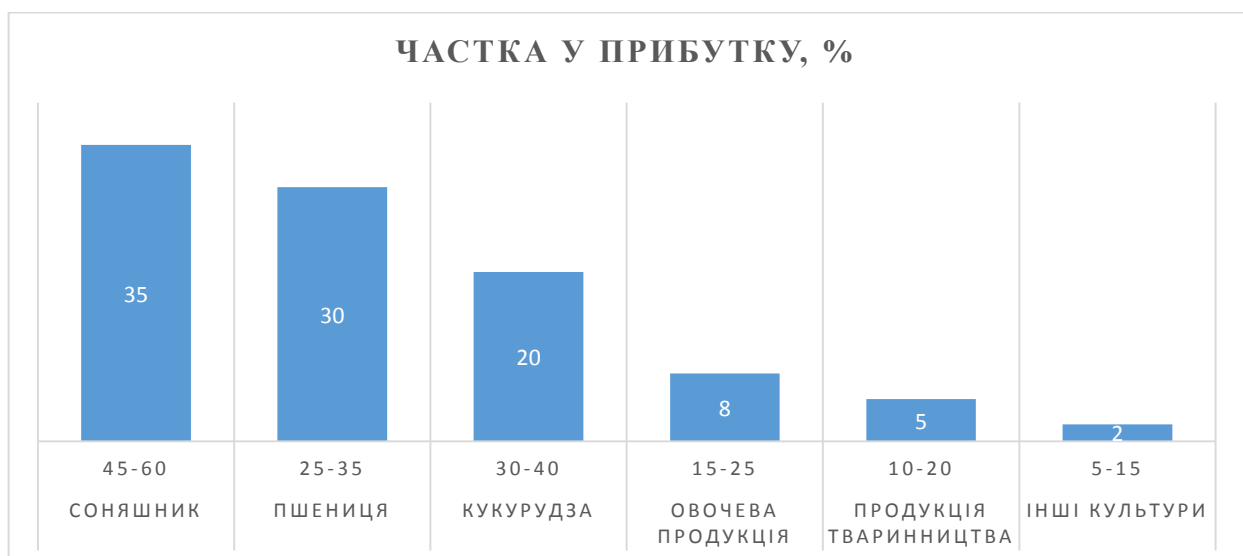


Рис. 2.2 Рентабельність основних видів продукції С(Ф)Г «Кам'янське»

Зернові культури забезпечують стабільний, хоча і помірний рівень прибутковості. Пшениця як основна зернова культура регіону демонструє рентабельність на рівні 25-35%, що є задовільним показником для галузі рослинництва.

Овочівництво, незважаючи на потенційно високу додану вартість, характеризується підвищеними ризиками через погодні умови, хвороби рослин та коливання цін. Рентабельність овочевої продукції може коливатися від 15% до 25% залежно від конкретної культури та умов реалізації.

Тваринництво демонструє найнижчу рентабельність серед основних напрямів діяльності підприємства. Це може бути пов'язано з високими витратами на корми, ветеринарне обслуговування та специфікою місцевого ринку збуту продукції вівчарства та козівництва.

Виявлення проблем в управлінні асортиментом. Аналіз асортиментної політики С(Ф)Г «Кам'янське» виявляє декілька проблемних моментів, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства. Надмірна диверсифікація виробництва при обмежених ресурсах може призводити до розпорошення зусиль та зниження ефективності окремих напрямів діяльності [13, с. 34].

Сезонна концентрація доходів створює проблеми з управлінням грошовими потоками протягом року. Основна частина надходжень припадає на осінньо-зимовий період, тоді як витрати розподіляються більш рівномірно протягом усього виробничого циклу.

Недостатній розвиток переробки власної сільськогосподарської продукції призводить до втрати потенційної доданої вартості. Виробництво борошномельно-круп'яної продукції та макаронів займає незначну частку в структурі доходів, хоча могло б забезпечити більш стабільні та високі прибутки [2, с. 135–138].

Обмеженість каналів збуту робить підприємство залежним від місцевих посередників та цінових коливань на регіональних ринках. Відсутність прямих

контрактів з переробними підприємствами або експортерами знижує переговорну позицію товариства.

Недостатня увага до маркетингу та брендингу власної продукції обмежує можливості для отримання премії до ціни за якість або екологічність продукції. Сучасні споживачі готові платити більше за продукцію з підтвердженим походженням та високими якісними характеристиками [4].

Слабкий розвиток логістичної інфраструктури ускладнює своєчасну доставку продукції до споживачів та збільшує транспортні витрати. Хоча підприємство має власний автотранспорт, його потужностей може бути недостатньо для обслуговування всіх напрямів діяльності в періоди пікового навантаження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА АСОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦІЇ В С(Ф)Г «КАМ'ЯНСЬКЕ»

3.1. Виявлені проблеми та пропозиції щодо оптимізації управління виробництвом

Аналіз слабких сторін існуючої системи управління. Дослідження діяльності С(Ф)Г «Кам'янське» за період 2020-2024 років виявляє системні недоліки в організації управління виробництвом, які проявляються через суттєві коливання фінансових результатів та неефективне використання наявних ресурсів. Найбільш показовим є аномальний стрибок доходів у 2022 році до 184,7 мільйона гривень з подальшим падінням до 34-43 мільйонів у наступні роки, що викликає сумніви щодо стабільності управлінських рішень та їх обґрунтованості.

Організаційна структура управління товариства характеризується надмірною централізацією прийняття рішень на рівні керівника підприємства. За даними звітності, навіть у 2024 році чисельність працівників становила лише 7 осіб, що при обсязі доходів 43,4 мільйона гривень свідчить про високу концентрацію відповідальності та можливу перевантаженість управлінського персоналу. Така ситуація створює ризики для оперативності прийняття рішень та може призводити до втрати контролю над окремими напрямками діяльності [35].

Особливо занепокоює відсутність формалізованих процедур делегування повноважень та розподілу відповідальності між працівниками. Концентрація всіх управлінських функцій в руках одного керівника призводить до виникнення "вузьких місць" у процесі прийняття оперативних рішень, особливо в періоди сезонних піків активності. Недостатня прозорість внутрішніх процесів ускладнює контроль з боку учасників товариства та може призводити до неоптимальних управлінських рішень.

Відсутність чітко сформованої системи планування та контролю проявляється через нестабільність виробничих показників. Коливання обсягів запасів від 5,5 мільйона гривень у 2021 році до 4,85 мільйона у 2022 році та 8,45 мільйона у 2024 році свідчить про недосконалість системи прогнозування потреб у виробничих ресурсах. Особливо це стосується управління незавершеним виробництвом, яке зросло з 296 тисяч гривень у 2020 році до 1,45 мільйона у 2024 році, що може вказувати на проблеми з організацією виробничих циклів.

Аналізуючи динаміку незавершеного виробництва, можна припустити наявність проблем з синхронізацією різних етапів виробничого процесу. Зростання цього показника майже в п'ять разів протягом чотирьох років може свідчити про неефективність планування виробничих циклів або про початок масштабних інвестиційних проектів, які не були завершені у плановий термін. Відсутність деталізованої звітності за видами незавершеного виробництва ускладнює точну діагностику причин такої динаміки [26, с. 82–83].

Система фінансового управління демонструє неспроможність забезпечити стабільний грошовий потік. Залишки коштів на банківських рахунках коливаються від мізерних 2 тисяч гривень у 2020 році до максимальних 450 тисяч у 2024 році, що при таких обсягах діяльності свідчить про недостатність резервів для фінансування поточних операцій. Висока дебіторська заборгованість, яка склала 18,5 мільйона гривень у 2024 році, вказує на проблеми з управлінням відносинами з покупцями та контролем за своєчасністю розрахунків [31, с. 30–36].

Причини неефективного використання ресурсів. Неефективність використання земельних ресурсів обумовлена надмірною диверсифікацією виробництва без достатнього обґрунтування економічної доцільності кожного напрямку [1]. Товариство одночасно займається вирощуванням зернових, олійних, овочевих культур, садівництвом та тваринництвом, що при обмежених управлінських можливостях призводить до розпорощення зусиль. Рентабельність окремих напрямів коливається від 5-15% для менш прибуткових

культур до 45-60% для соняшнику, проте відсутність системного аналізу ефективності використання земель не дозволяє оптимізувати структуру посівних площ [36, с. 136–145].

Поглиблений аналіз використання земельних ресурсів виявляє відсутність науково обґрунтованого підходу до формування сівозмін. Товариство, схоже, керується скоріше традиційними підходами та короткостроковими міркуваннями, ніж довгостроковою стратегією оптимізації використання земель. Особливо проблематичною видається ситуація з овочівництвом, де низька рентабельність може бути пов'язана не стільки з природними умовами, скільки з неефективною організацією збуту та переробки продукції. Відсутність детального обліку витрат у розрізі окремих земельних ділянок унеможливорює точну оцінку ефективності використання кожного гектара землі [2, с. 135–138].

Використання основних засобів характеризується високим ступенем зносу, який у 2024 році досягнув 56,4% (24,15 мільйона гривень зносу при первісній вартості 42,8 мільйона). Інвестиції в оновлення матеріально-технічної бази здійснюються несистемно - незавершені капітальні інвестиції зросли з нуля у 2020 році до 2,45 мільйона у 2024 році, що може свідчити про початок модернізації, проте темпи оновлення залишаються недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності.

Високий рівень зносу основних засобів створює додаткові ризики для стабільності виробничого процесу. Морально застаріла техніка не лише підвищує операційні витрати через частіші поломки та більше споживання пального, але й знижує якість виконання технологічних операцій. Особливо це стосується збиральної техніки, де застаріле обладнання може призводити до значних втрат урожаю. Зростання незавершених капітальних інвестицій може свідчити про початок процесу оновлення, але повільні темпи цього процесу викликають занепокоєння щодо здатності підприємства швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов [38, с. 33–41].

Трудові ресурси використовуються нераціонально через сезонність виробництва та недосконалість організації робочих процесів. Витрати на оплату

праці в розрахунку на одного працівника коливалися від 264 тисяч гривень у 2023 році до 600 тисяч у 2022 році, що може вказувати на нестабільність кадрової політики. Низька чисельність постійних працівників (7 осіб) при значних обсягах виробництва свідчить про високу залежність від сезонної робочої сили, що ускладнює планування та контроль якості робіт.

Нестабільність витрат на оплату праці викликає питання щодо ефективності системи мотивації персоналу. Різке коливання цього показника може свідчити про відсутність чіткої системи оплати праці та залежність від короткострокових фінансових результатів підприємства. Надмірна залежність від сезонних працівників створює ризики для якості виконання робіт та збереження виробничих знань. Відсутність програм професійного розвитку та утримання персоналу може призводити до втрати досвідчених кадрів та необхідності щорічного навчання нових працівників [39].

Фінансові ресурси використовуються неефективно через високу вартість залученого капіталу та нестабільність грошових потоків. Фінансові витрати зросли з нуля у 2020 році до 1,85 мільйона гривень у 2024 році, що свідчить про зростання боргового навантаження. Короткострокові кредити банків у 2024 році склали 8,5 мільйона гривень проти 45,2 мільйона у 2021 році, що може вказувати як на покращення фінансового стану, так і на обмеження доступу до кредитних ресурсів.

Динаміка боргового навантаження викликає неоднозначні оцінки фінансового стану підприємства. З одного боку, скорочення короткострокової заборгованості може свідчити про покращення платоспроможності, з іншого - може бути результатом обмеженого доступу до кредитних ресурсів через погіршення кредитного рейтингу. Зростання фінансових витрат на фоні скорочення кредитного портфеля може вказувати на підвищення вартості залучених коштів, що негативно впливає на загальну рентабельність діяльності. Нестабільні грошові потоки ускладнюють планування інвестиційних проектів та змушують керівництво приймати короткострокові рішення замість довгострокової стратегії розвитку [38, с. 33–41].

Проблемні аспекти асортиментної політики. Асортиментна політика С(Ф)Г «Кам'янське» характеризується надмірною широтою товарної номенклатури без достатнього обґрунтування ринкової доцільності окремих позицій [12]. Одночасне виробництво зернових, олійних, овочевих культур, фруктів, ягід, продукції тваринництва та переробки створює складності в управлінні якістю та собівартістю продукції. Особливо це стосується напрямів з низькою рентабельністю, таких як тваринництво (10-20%) та деякі овочеві культури (15-25%).

Надмірна диверсифікація асортименту може бути результатом спроб мінімізувати ризики, але в реальності призводить до розпорошення управлінської уваги та ресурсів. Кожен напрям діяльності потребує специфічних знань, технологій та підходів до управління, що при обмеженій чисельності персоналу може призводити до зниження ефективності в усіх сферах. Особливо проблематичною видається ситуація з тваринництвом, де низькі обсяги виробництва не дозволяють досягти економії на масштабі та ефективно конкурувати з спеціалізованими підприємствами. Відсутність чіткої стратегії розвитку кожного напрямку призводить до ситуації, коли ресурси розподіляються не за принципом максимізації ефективності, а за принципом "трохи всього" [13, с. 34].

Сезонна концентрація реалізації створює проблеми з управлінням грошовими потоками та використанням виробничих потужностей. Близько 65% річного доходу формується в третьому та четвертому кварталах, тоді як постійні витрати розподіляються рівномірно протягом року. Це призводить до періодичного дефіциту оборотних коштів у весняно-літній період та необхідності залучення дорогих кредитних ресурсів.

Сезонність доходів є природною особливістю сільськогосподарського виробництва, але ступінь її впливу можна значно зменшити через диверсифікацію часових періодів реалізації. Концентрація продажів у другій половині року може бути пов'язана не лише з біологічними циклами рослин, але й з неефективною організацією зберігання та збуту продукції. Відсутність

власних потужностей для довгострокового зберігання зерна змушує підприємство продавати продукцію одразу після збирання, коли ціни традиційно є найнижчими. Розвиток переробки та створення продукції з тривалим терміном зберігання могли б значно згладити сезонні коливання доходів та покращити фінансову стабільність підприємства [31, с. 30–36].

Недостатній розвиток переробки власної сільськогосподарської продукції обмежує можливості для отримання доданої вартості. Виробництво борошномельно-круп'яної продукції та макаронних виробів займає менше 2% у структурі доходів, хоча потенційна рентабельність переробки може досягати 40-50%. Відсутність інвестицій у розширення переробних потужностей призводить до втрати можливостей для диверсифікації ризиків та стабілізації доходів [39].

Низький рівень переробки власної продукції свідчить про втрачені можливості для підвищення прибутковості діяльності. Продаж сировини замість готової продукції означає передачу значної частини доданої вартості іншим учасникам ланцюга створення вартості. Особливо це стосується зернових культур, де переробка може підвищити вартість продукції в 2-3 рази порівняно з продажем сировини. Відсутність власних переробних потужностей також обмежує можливості для диференціації продукції та створення унікальних торгових пропозицій, що є важливим у умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку [37, с. 171–184].

Географічна обмеженість ринків збуту робить підприємство залежним від локальних цінових коливань та посередників. Орієнтація переважно на регіональні ринки Дніпропетровської області не дозволяє використовувати можливості національного та експортного ринків для отримання кращих цін реалізації. Особливо це стосується зернових та олійних культур, які мають значний експортний потенціал.

Географічна обмеженість ринків збуту може бути результатом як об'єктивних обмежень (логістичні витрати, відсутність необхідних сертифікатів), так і консервативного підходу до розвитку бізнесу. Концентрація

на локальному ринку створює залежність від обмеженого кола покупців та знижує переговорну силу підприємства. Відсутність прямих експортних поставок означає втрату частини прибутку, яку отримують експортні компанії та трейдери. Розширення географії збуту потребує інвестицій у логістику та маркетинг, але може забезпечити значне підвищення прибутковості діяльності.

Удосконалення організаційної структури управління. Оптимізація організаційної структури управління С(Ф)Г «Кам'янське» повинна базуватися на принципах децентралізації та спеціалізації управлінських функцій. Доцільним є створення функціональних підрозділів з відповідальністю за окремі напрями діяльності: рослинництво, тваринництво, переробку та збут продукції. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективний контроль за виробничими процесами та підвищити якість управлінських рішень [40, с. 77–87].

Впровадження функціональної організаційної структури потребує ретельного планування та поступового переходу від існуючої централізованої моделі. Створення спеціалізованих підрозділів дозволить сконцентрувати експертні знання та підвищити ефективність управління кожним напрямом діяльності. Особливо важливим є забезпечення координації між різними функціональними підрозділами для уникнення дублювання функцій та конфліктів інтересів. Впровадження системи ключових показників ефективності для кожного підрозділу забезпечить об'єктивну оцінку результатів діяльності та створить основу для мотивації персоналу.

Впровадження посади заступника директора з виробництва дозволить розвантажити керівника підприємства від оперативних питань та зосередити його увагу на стратегічному плануванні та розвитку. Делегування оперативних функцій заступнику директора потребує чіткого розмежування повноважень та відповідальності. Створення економічної служби має супроводжуватися впровадженням сучасних методів фінансового аналізу та управлінського обліку. Ефективність нової структури значною мірою залежатиме від якості

комунікацій між різними рівнями управління та здатності топ-менеджменту адаптуватися до нових умов роботи. Особливу увагу слід приділити підбору та навчанню кадрів для нових управлінських позицій, оскільки від їх професійності залежить успіх всієї реорганізації. Пропонована організаційна структура управління (табл. 3.1).

Формування ради директорів або наглядової ради з представників учасників товариства забезпечить більш ефективний контроль за діяльністю виконавчого органу та прийняття стратегічних рішень. Регулярне проведення зборів учасників дозволить своєчасно вирішувати питання розподілу прибутків, інвестиційної політики та розвитку підприємства [23, с. 133].

Таблиця 3.1

Пропонована організаційна структура управління

Підрозділ	Основні функції	Чисельність, осіб
Дирекція	Стратегічне планування, зовнішні зв'язки	2
Служба виробництва	Оперативне управління, контроль якості	3
Економічна служба	Планування, аналіз, облік	2
Збутова служба	Маркетинг, продажі, логістика	2
Всього		9

Створення наглядової ради може підвищити прозорість управління та забезпечити залучення учасників товариства до процесу прийняття стратегічних рішень. Однак ефективність такого органу значною мірою залежить від активності та компетентності його членів. Необхідно розробити чіткий регламент роботи ради та визначити її повноваження у відносинах з виконавчим органом. Регулярні збори учасників можуть стати ефективним механізмом контролю, але потребують належної підготовки та інформаційного забезпечення для прийняття обґрунтованих рішень [24].

Впровадження сучасних методів планування виробництва. Система планування виробництва С(Ф)Г «Кам'янське» потребує кардинального удосконалення з використанням сучасних методів прогнозування та оптимізації. Впровадження системи бюджетування дозволить забезпечити більш точне планування доходів та витрат у розрізі окремих видів продукції та періодів. Особливо важливим є розробка помісячних бюджетів руху грошових коштів для управління сезонними коливаннями доходів.

Перехід до системного бюджетування потребує значних організаційних змін та навчання персоналу новим методам роботи. Впровадження помісячного планування cash-flow дозволить більш ефективно управляти оборотними коштами та зменшити залежність від короткострокових кредитів. Особливо важливим є створення сценарних планів, які враховують різні варіанти розвитку ринкової ситуації та погодних умов. Система бюджетування має бути інтегрована з управлінським обліком для забезпечення оперативного контролю за виконанням планових показників.

Використання методів математичного моделювання для оптимізації структури посівних площ може забезпечити підвищення загальної рентабельності виробництва. Модель повинна враховувати обмеження по земельних ресурсах, технічних можливостях, трудових ресурсах та ринкових факторах. Застосування лінійного програмування дозволить визначити оптимальне співвідношення культур для максимізації прибутку при заданих обмеженнях [40, с. 77–87].

Математичне моделювання структури посівів потребує збору та систематизації великого обсягу даних про витрати, врожайність та ринкові ціни. Модель має регулярно корегуватися з урахуванням змін у зовнішніх факторах та внутрішніх можливостях підприємства. Особливу увагу слід приділити моделюванню ризиків, пов'язаних з погодними умовами та коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію. Впровадження таких

методів потребує підвищення кваліфікації управлінського персоналу або залучення зовнішніх консультантів.

Планові показники оптимізації структури виробництва (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Планові показники оптимізації структури виробництва

Культура/Напрямок	Поточна площа, га	Оптимальна площа, га	Очікувана рентабельність, %
Соняшник	400	600	52
Пшениця	800	700	30
Кукурудза	300	450	35
Овочеві	150	100	20
Багаторічні насадження	50	80	25

Впровадження системи управління запасами на основі ABC-аналізу забезпечить оптимізацію витрат на утримання виробничих запасів. Розподіл номенклатури запасів на категорії А (високої вартості), В (середньої вартості) та С (низької вартості) дозволить встановити диференційовані норми контролю та періодичність поповнення запасів [36, с. 136–145]. ABC-аналіз запасів дозволить сконцентрувати управлінську увагу на найбільш важливих позиціях номенклатури. Диференційований підхід до управління різними категоріями запасів може забезпечити значну економію коштів без погіршення забезпеченості виробництва необхідними ресурсами. Впровадження такої системи потребує автоматизації обліку запасів та регулярного моніторингу їх руху. Особливо важливим є налагодження оперативного обліку запасів для забезпечення достовірності інформації для прийняття управлінських рішень.

Підвищення ефективності використання ресурсів. Оптимізація використання земельних ресурсів повинна базуватися на результатах детального агрохімічного обстеження ґрунтів та економічного аналізу ефективності окремих культур. Впровадження системи точного землеробства з використанням GPS-навігації та диференційованого внесення добрив може

забезпечити підвищення урожайності на 15-20% при одночасному зниженні витрат на добрива.

Точне землеробство потребує значних початкових інвестицій у технологічне обладнання та навчання персоналу. Окупність таких інвестицій залежить від масштабів використання та рівня інтенсивності виробництва. Для С(Ф)Г «Кам'янське» доцільним може бути поступове впровадження елементів точного землеробства, починаючи з найбільш рентабельних культур. Ефективність системи значною мірою залежить від якості картування полів та регулярного моніторингу стану посівів протягом вегетаційного періоду [36, с. 136–145].

Модернізація матеріально-технічної бази повинна здійснюватися поетапно з пріоритетом оновлення найбільш зношеного обладнання. Доцільним є придбання універсальної техніки, яка може використовуватися для різних видів робіт, що дозволить підвищити коефіцієнт використання та знизити питомі витрати на амортизацію.

Оновлення технічної бази потребує ретельного аналізу співвідношення витрат та вигод від кожної одиниці обладнання. Придбання універсальної техніки може бути доцільним за умови достатнього завантаження протягом року. Альтернативою власному парку техніки може стати розвиток кооперації з іншими сільськогосподарськими підприємствами для спільного використання дорогого обладнання. Особливу увагу слід приділити післяпродажному обслуговуванню техніки для забезпечення її надійної роботи в критичні періоди сезону [37, с. 171–184].

Впровадження системи нормування праці та матеріальних ресурсів забезпечить більш точний контроль за витратами та виявлення резервів економії. Розробка технологічних карт для основних видів робіт дозволить стандартизувати виробничі процеси та підвищити їх ефективність.

Система нормування потребує постійного оновлення з урахуванням змін у технологіях та умовах виробництва. Розробка технологічних карт має здійснюватися за участю досвідчених виробників для забезпечення їх

практичної придатності. Впровадження нормування може зустріти опір з боку працівників, тому важливо забезпечити їх залучення до процесу розробки норм. Ефективність системи значною мірою залежить від якості контролю за дотриманням встановлених норм та своєчасного їх корегування.

Оптимізація структури оборотних коштів повинна забезпечити скорочення циклу обороту капіталу. Зменшення дебіторської заборгованості з поточних 18,5 мільйона гривень до 12-15 мільйонів дозволить вивільнити значні фінансові ресурси для інвестицій у розвиток виробництва.

Автоматизація управлінських процесів. Впровадження інформаційної системи управління підприємством (ERP) дозволить інтегрувати всі аспекти діяльності товариства в єдину систему обліку та контролю. Основними модулями системи повинні стати: управління виробництвом, фінансовий облік, управління запасами, планування та бюджетування, управління продажами [32].

Автоматизація обліку виробничих процесів забезпечить оперативне отримання інформації про витрати по видах продукції, центрах відповідальності та періодах. Впровадження системи штрих-кодування дозволить автоматизувати облік руху матеріалів та готової продукції, що значно підвищить точність та швидкість інвентаризаційних процедур.

Використання програмних продуктів для агрономічного планування дозволить оптимізувати сівозміни, розрахувати потреби в добривах та засобах захисту рослин, спланувати графіки польових робіт. Інтеграція з метеорологічними службами забезпечить врахування погодних факторів при прийнятті оперативних рішень.

Впровадження системи електронного документообігу скоротить час на підготовку та узгодження управлінських рішень, забезпечить прозорість процесів та можливість дистанційного контролю за діяльністю підрозділів.

3.2. Рекомендації з удосконалення асортиментної політики

Розширення/оптимізація товарного асортименту. Аналіз ефективності різних напрямів діяльності С(Ф)Г «Кам'янське» свідчить про необхідність кардинального перегляду асортиментної політики з фокусуванням на найбільш прибуткових сегментах. Поточна структура виробництва з домінуванням зернових культур (65% доходів) та олійних (20%) відповідає природно-кліматичним умовам регіону, проте потребує оптимізації в сторону підвищення частки високорентабельних культур [26, с. 82–83].

Рекомендується скорочення площ під овочевими культурами з поточних орієнтовних 150 гектарів до 100 гектарів з одночасним переходом на вирощування більш рентабельних видів. Замість традиційних овочів доцільно сконцентруватися на вирощуванні спеціальних сортів для переробної промисловості, що забезпечить стабільні канали збуту та вищі ціни реалізації [12]. Рекомендована структура виробництва після оптимізації (табл. 3.3).

Тваринництво, яке приносить лише 3% доходів при рентабельності 10-20%, слід або суттєво розширити до економічно виправданих масштабів, або поступово згорнути. Утримання невеликого поголів'я овець і кіз не дозволяє досягти ефекту масштабу та ефективно використовувати трудові ресурси. Альтернативою може стати здача пасовищних угідь в оренду або їх переведення під енергетичні культури.

Таблиця 3.3

Рекомендована структура виробництва після оптимізації

Напрямок діяльності	Поточна частка, %	Рекомендована частка, %	Очікувана рентабельність, %
Зернові культури	65	55	32
Олійні культури	20	30	55
Переробка продукції	2	10	45
Овочівництво	8	3	22
Тваринництво	3	0	-
Оренда та послуги	2	2	25

Розширення асортименту олійних культур за рахунок включення ріпаку та льону дозволить диверсифікувати ризики та використати переваги різних періодів збирання врожаю. Ріпак може забезпечити додаткові доходи в червні-липні, коли традиційні олійні культури ще не готові до збирання.

Впровадження нових видів продукції. Перспективним напрямом розширення асортименту є вирощування енергетичних культур, зокрема міскантусу та верби енергетичної. Зростаючий попит на біопаливо та державна підтримка відновлюваної енергетики створюють сприятливі умови для розвитку цього сегменту. Енергетичні культури характеризуються низькими вимогами до ґрунтів та можуть вирощуватися на менш родючих ділянках [12].

Впровадження органічного виробництва окремих видів продукції може забезпечити премію до ціни на рівні 20-30%. Сертифікація частини площ для органічного землеробства дозволить освоїти нішевий сегмент ринку з вищою доданою вартістю. Початковий етап може включати 50-100 гектарів під органічні зернові з поступовим розширенням площ.

Розвиток насінництва високопродуктивних сортів сільськогосподарських культур може стати додатковим джерелом доходів. Виробництво насінневого матеріалу характеризується вищою рентабельністю порівняно з товарним зерном, проте потребує дотримання спеціальних технологій та сертифікації.

Диверсифікація в сторону вирощування нішевих культур, таких як гречка, просо, сорго, може забезпечити вищі ціни реалізації через обмеженість пропозиції на ринку. Ці культури характеризуються стійкістю до посухи та можуть вирощуватися на землях, менш придатних для традиційних культур [37, с. 171–184].

Розвиток переробки сільськогосподарської продукції. Найбільший потенціал для підвищення ефективності діяльності С(Ф)Г «Кам'янське» криється в розширенні переробки власної сільськогосподарської продукції. Поточна частка переробки у структурі доходів (2%) є критично низькою для підприємства такого масштабу та не відповідає сучасним тенденціям розвитку агробізнесу.

Першочерговим завданням є модернізація та розширення потужностей з виробництва борошна та круп. Інвестиції в сучасне борошномельне обладнання продуктивністю 5-10 тонн на годину дозволять переробляти до 30% власного зерна пшениці та інших культур. Орієнтована вартість необхідного обладнання становить 8-12 мільйонів гривень з терміном окупності 3-4 роки.

Організація виробництва рослинної олії з власного соняшнику може забезпечити додаткові доходи на рівні 15-20 мільйонів гривень на рік. Мінілінія з переробки олійних культур продуктивністю 3-5 тонн на добу потребує інвестицій близько 15-20 мільйонів гривень, проте забезпечує рентабельність на рівні 40-50% [27].

Розвиток виробництва макаронних виробів з власного борошна дозволить створити продукцію з високою доданою вартістю. Невелика макаронна лінія продуктивністю 200-300 кг на годину може забезпечити річний обсяг виробництва до 1000 тонн продукції з рентабельністю 35-40%. Економічне обґрунтування розвитку переробки (табл. 3.4).

Впровадження лінії з виробництва комбікормів дозволить більш ефективно використовувати зернові відходи та забезпечити потреби регіональних тваринницьких підприємств. Це особливо актуально в умовах розвитку птахівництва та свинарства в Дніпропетровській області.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування розвитку переробки

Вид переробки	Інвестиції, млн грн	Річний дохід, млн грн	Рентабельність, %	Термін окупності, роки
Борошномельне виробництво	10	18	42	3,2
Виробництво олії	18	22	48	3,8
Макаронне виробництво	5	8	38	2,9
Разом	33	48	44	3,4

Економічне обґрунтування запропонованих заходів. Загальна вартість запропонованих заходів з оптимізації діяльності С(Ф)Г «Кам'янське»

оцінюється в 45-50 мільйонів гривень, що включає інвестиції в переробне обладнання (33 млн грн), модернізацію сільськогосподарської техніки (10 млн грн) та впровадження інформаційних систем (2-5 млн грн). При поточному рівні чистого прибутку 25 мільйонів гривень реалізація всіх заходів потребує залучення зовнішнього фінансування.

Поетапна реалізація проекту дозволить розподілити інвестиційне навантаження та знизити фінансові ризики. Перший етап (2025-2026 роки) може включати модернізацію борошномельного виробництва та оптимізацію структури посівних площ з загальною вартістю 15-20 мільйонів гривень. Другий етап (2027-2028 роки) передбачає створення лінії з виробництва олії та впровадження інформаційних систем [31, с. 30–36].

Очікуваний економічний ефект (рис. 3.1) від реалізації запропонованих заходів включає збільшення річного доходу до 65-70 мільйонів гривень та підвищення чистого прибутку до 35-40 мільйонів гривень. Це забезпечить зростання рентабельності активів з поточних 38,7% до 45-50% та створить фінансову базу для подальшого розвитку підприємства.

Соціальний ефект від реалізації проекту включає створення 15-20 додаткових робочих місць у сфері переробки та збуту продукції, підвищення кваліфікації існуючих працівників та збільшення їх доходів. Розвиток переробки також сприятиме зміцненню продовольчої безпеки регіону та зменшенню залежності від імпорту продуктів харчування.

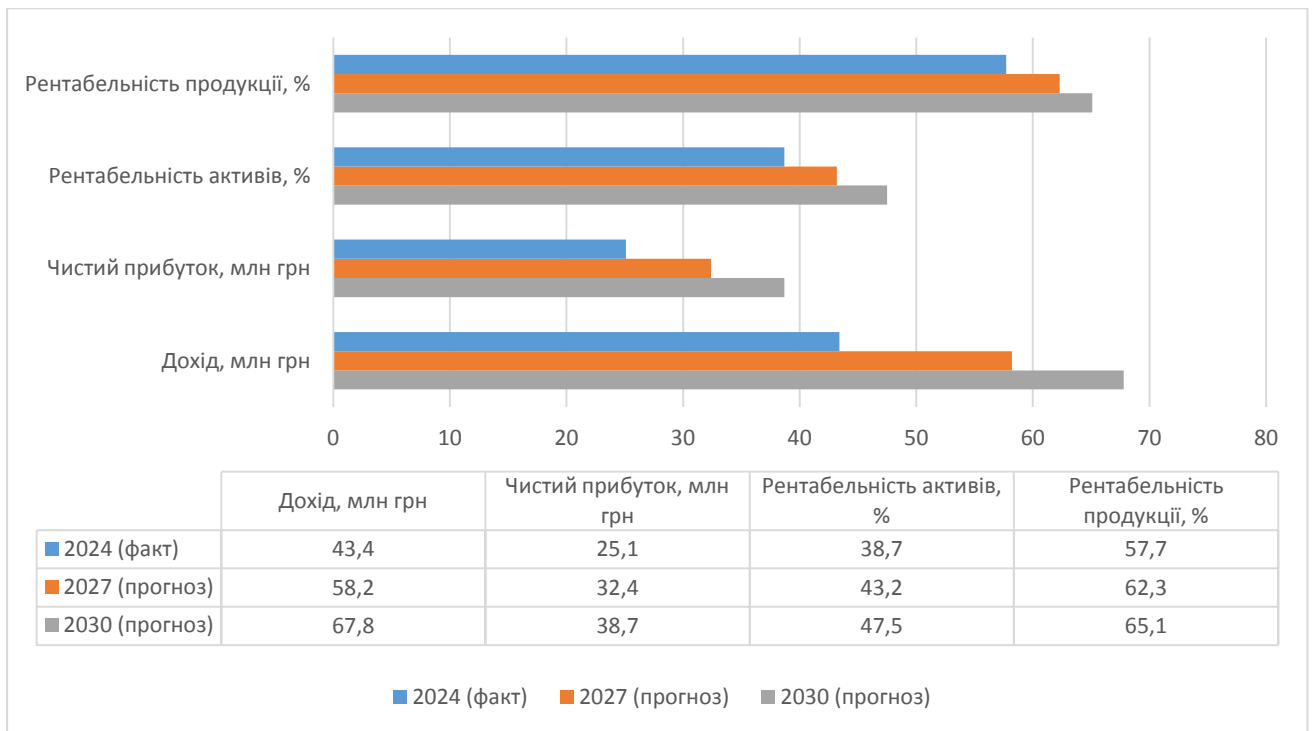


Рис. 3.1. Прогнозні показники діяльності після реалізації заходів

Екологічний ефект полягає у скороченні транспортних витрат та викидів парникових газів через локальну переробку сільськогосподарської продукції. Впровадження сучасних технологій переробки дозволить більш повно використовувати сировину та зменшити кількість відходів виробництва [30].

Отже, таким чином обґрунтовано доцільність впровадження комплексу заходів, зокрема диверсифікації асортименту, впровадження інноваційних технологій, зміни структури посівних площ, оптимізації використання ресурсів і вдосконалення підходів до планування.

Показано, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише стабілізувати обсяги виробництва, але й покращити фінансові результати, знизити витрати, адаптуватися до ринкових змін і підвищити конкурентоспроможність. Визначено очікувані економічні ефекти, які підтверджують ефективність обраної стратегії розвитку господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до проведених досліджень з удосконалення управління виробництвом та асортиментом продукції в С(Ф)Г «Кам'янське» ми дійшли до таких висновків:

1. У результаті вивчення теоретичних основ управління виробництвом та асортиментом продукції встановлено, що ефективна організація виробничих процесів є стратегічною складовою сталого розвитку аграрного підприємства. Сучасне управління повинно базуватися на принципах системності, адаптивності, ефективного використання ресурсів, а також орієнтації на потреби ринку. Асортиментна політика повинна враховувати не лише економічні показники окремих культур, а й агротехнічні та логістичні особливості, що формують підґрунтя для стійкого функціонування господарства в умовах конкуренції та зовнішніх ризиків.

2. Проведений аналіз діяльності С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020–2024 роки показав загалом позитивну динаміку розвитку, що виражалась у зростанні обсягів виробництва, збільшенні валового доходу та певному покращенні фінансової стійкості. Проте було виявлено проблеми, пов'язані з обмеженою диверсифікацією продукції, надмірною залежністю від монокультур, сезонністю надходжень і слабкою гнучкістю виробничої структури. Структура посівних площ характеризується диспропорцією на користь технічних культур, що створює ризики у разі змін ринкової кон'юнктури та підвищує залежність від погодних умов і коливань цін.

3. Встановлено, що система управління виробничими процесами та асортиментом у господарстві має переважно ситуативний характер, що не дозволяє своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та внутрішні виклики. Відсутність планово-прогнозних механізмів, аналізу альтернативних сценаріїв, економіко-математичного обґрунтування та моделювання обмежує можливості підприємства для ефективного використання потенціалу. У процесі

дослідження виявлено потребу у впровадженні системного підходу до планування виробничої програми та прийняття управлінських рішень.

4. З метою підвищення ефективності управління було здійснено моделювання оптимальної структури посівних площ із використанням критерію максимізації прибутку. Оптимізація здійснювалась з урахуванням агротехнічних, фінансових та ресурсних обмежень. Результати розрахунків показали, що зміна співвідношення між культурами, зокрема зменшення частки низькорентабельних культур та розширення площ під продукцією з високою маржинальністю, дозволяє суттєво підвищити загальну ефективність господарювання, поліпшити фінансові результати та забезпечити раціональне використання наявних ресурсів.

5. У роботі було сформовано пропозиції щодо оновлення асортиментної політики підприємства на основі ринкового аналізу та внутрішньогосподарських особливостей. Рекомендовано поступовий перехід до більш збалансованої структури виробництва з акцентом на високорентабельні нішеві культури, які мають стабільний попит. Також обґрунтовано доцільність освоєння напрямів із доданою вартістю, зокрема переробки сировини на місці, що сприятиме підвищенню доходності та зменшенню ризиків, пов'язаних із ціновими коливаннями на первинну сировину.

6. Економічне обґрунтування очікуваних результатів реалізації запропонованих заходів свідчить про значний потенціал зростання рентабельності діяльності. За прогностичними розрахунками, можливе суттєве зростання чистого прибутку, підвищення ефективності використання площ, техніки та трудових ресурсів. Зменшення частки затратних напрямів дозволить не лише оптимізувати структуру виробництва, а й забезпечити більшу стійкість підприємства в умовах нестабільного ринку та обмеженого доступу до кредитних ресурсів.

7. Загалом результати дослідження підтвердили гіпотезу щодо необхідності цілеспрямованого удосконалення управління виробничими процесами та асортиментною політикою як важливого резерву зростання

ефективності фермерських господарств. Запропоновані заходи мають не лише економічне, але й організаційне значення: вони передбачають формування обґрунтованої виробничої програми, підвищення прогнозованості та керованості процесів, зміцнення стратегічної позиції підприємства на аграрному ринку. Їх реалізація створює умови для довгострокового розвитку С(Ф)Г «Кам'янське» та формування сучасної моделі управління аграрним виробництвом.

<http://www.dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/443/425> (дата звернення: 25.05.2025).

6. Глущенко, Ю. Є., & Шумкова, О. В. (2019). *Особливості маркетингового управління асортиментом*. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25421/1/%d0%93%d0%bb%d1%83%d1%89%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%20%d0%ae.%20%d0%84.%2c%20%d0%a8%d1%83%d0%bc%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9e.%20%d0%92..pdf> (дата звернення: 16.06.2025).

7. Гула, І. (2022). Вплив цифрових технологій на ефективність сільськогосподарського виробництва. У *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“* (С. 43–45). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38483/2/FMZKPNES_2022_Hula_I-Influence_of_digital_technologies_43-45.pdf (дата звернення: 01.06.2025).

8. Дмитриченко, М. та ін. (2022). Контроль торгового асортименту як засіб ризик-менеджменту торговельних підприємств. У *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* (С. 300). URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Tovarovnavstva_mitnoji_spravi_ta_upravlinnja_jakistju/Doc/005_Materiali_konferenciji_Suchasni_napriami_rozvitku_1-2_chervnja_2022_roku.pdf#page=301 (дата звернення: 08.06.2025).

9. Дубик, О. (2019). Управління виробництвом продукції рослинництва. У *Редакційна колегія: Іванишин Володимир Васильович, д. е. н., професор, ректор Подільського державного аграрно-технічного університету, заслужений працівник сільського господарства України Пармаклі Дмитро Михайлович, д. е. н., професор Комратського державного університету (Республіка Молдова)* (С. 173). URL:

<http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/6447/1/zbirnyk070619.pdf#page=173> (дата звернення: 19.05.2025).

10. Жмайлова, О. Г., & Демченко, М. І. (2019). Показники та методи оцінки ефективності управління товарним асортиментом підприємницьких структур. У *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) „Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору“* (С. 188). URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8659/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%90%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B0%20%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D1%96%D1%8F.pdf#page=188> (дата звернення: 27.05.2025).

11. Капліна, А. І. (2020). *Фактори стабілізації виробництва агропродукції України*. URL: <https://dSPACE.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/4584/10.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 10.06.2025).

12. Касич, А. О., & Марченко, К. О. (2018). Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9837/1/%d0%9a%d0%b0%d1%81%d0%b8%d1%87%d0%95%d0%956.pdf> (дата звернення: 21.05.2025).

13. Коваленко, О. В. (2023). Теоретичні основи формування асортиментної політики підприємств. *ББК 65.42 С76*, С. 58. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/63f4aa98-e2f7-43d1-ab7c-4e8c43e4b0d3/content#page=58> (дата звернення: 03.06.2025).

14. Костенко, С. О., & Пенькова, О. Г. (2021). Теоретичні аспекти управління товарним асортиментом. У *Становлення та розвиток маркетингу в Україні: від теорії до практики* (С. 60–62). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14498/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96>

[%D1%97%20%D0%A3%D0%9D%D0%A3%D0%A1%2025.10.2021.pdf#page=60](#)

(дата звернення: 15.05.2025).

15. Костюнік, О., & Лакомова, М. (2023). Роль системи контролінгу в управлінні стійким розвитком підприємства. *Молодий вчений*, 4(116), 135–138.

URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5826/5697> (дата звернення: 28.05.2025).

16. Костромін, А. (2021). Основні аспекти управління товарним асортиментом бізнес-організації. *Молодий вчений*, 1(89), 163–166.

URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/174/168> (дата звернення: 09.06.2025).

17. Кудінова, М. М. та ін. (2018). *Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури*.

URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Kudinova-M.M.-Ribalka-A.S.-SHubach-O.R..pdf> (дата звернення: 07.06.2025).

18. Купенко, І. В. (2022). Методи формування асортиментної політики торговельного підприємства. У *Економіка, фінанси, облік та право: тенденції, виклики, перспективи* (С. 34).

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/53996/1/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%2009.12.2022.pdf#page=35> (дата звернення: 23.05.2025).

19. Ланько, О. В., & Райко, Д. В. (2019). Сутність планування товарного асортименту. У *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених: зб. тез доп.*

URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/38b6ddb9083-4cf5-83ed-e9f20dd1aae3/content> (дата звернення: 20.05.2025).

20. Мартинович, Н. О., Горник, В. Г., & Бойченко, Е. Б. (2021). *Маркетингові дослідження*.

URL: <http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5032/1/2021.pdf> (дата звернення: 04.06.2025).

21. Мокляк, М. В., Сафонов, М. С., & Максименко, Є. М. (2019). *Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства*.

URL:

<https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/6410/1/%d0%bc%d0%b0%d0%ba%d1%81%d0%b8%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%be%2c%20%d1%81%d0%b0%d1%84%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b2%2c%20%d0%bc%d0%be%d0%ba%d0%bb%d1%8f%d0%ba.pdf> (дата звернення: 18.05.2025).

22. Мулик, Т. О., Томчук, О. Ф., & Федоришина, Л. І. (2019). Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, (4), 144–154. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/22675.pdf> (дата звернення: 26.05.2025).

23. Назаренко, О. О. (2020). Федірець О. В. *Електронний науковий журнал*, С. 133. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/5_22_2020.pdf#page=133 (дата звернення: 30.05.2025).

24. Нечипорук, А., & Таранич, О. (2023). Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*, (56). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3104/3028> (дата звернення: 06.06.2025).

25. Паленичак, О. В. (2023). Роль та проблемні аспекти розвитку органічного сільського господарства. У *Укладачі – науковці кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеського національного економічного університету* (С. 36). URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/23262/1/%D0%A7%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%203.pdf#page=36> (дата звернення: 01.06.2025).

26. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелев, М. В. Желіховська // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>

27. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
28. Павлова, М. Б. (2018). Методи оптимізації асортименту товарів. *Підприємництво і торгівля*, (22), 128–131. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/92/87> (дата звернення: 22.05.2025).
29. Петренко, К. В., & Скоробогатова, Н. Є. (2019). *Економіка і організація виробництва*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/232f5150-26bb-4c30-81e2-aef2fd08d9c3/content> (дата звернення: 04.06.2025).
30. Пилипенко, О. В. (2018). *Стратегічний аналіз*. URL: http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5015/1/2018-strateg_analiz.pdf (дата звернення: 18.05.2025).
31. Погребняк, А. Ю., & Медведєва, А. Д. (2018). *Напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства*. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/cf68e544-4024-4941-83ab-4b285371a2d1/content> (дата звернення: 09.06.2025).
32. Прокопенко, О. В., & Корнатовські, Р. (2018). *Особливості сучасної стратегічної ринково-орієнтованої діяльності підприємств*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/68632/1/Prokopenko_rynkovo_orientovana_dialnist.pdf (дата звернення: 15.05.2025).
33. П'ятак, Т. (2023). Вплив асортиментної політики на формування фінансових результатів. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (2), 45–49. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282936/277135> (дата звернення: 29.05.2025).
34. Різник, Н. М. (2021). Методика оптимізація виробничої програми підприємства. У *Тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства“* (С. 82–83). URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/37036/2/TSEFIRS_2021_Riznyk_N_M-Method_of_optimization_of_82-83.pdf (дата звернення: 16.05.2025).

35. Скопенко, Н. С., & Євсєєва-Северина, І. В. (2019). *Теоретико-методичні підходи до формування та оптимізації товарного асортименту підприємства.*

URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/107d23b8-fa14-4872-a2e9-e0077942318d/content> (дата звернення: 24.05.2025).

36. Солоненко, Ю., & Куца, Я. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, 4(44), 136–145. URL:

<http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045> (дата звернення: 21.05.2025).

37. Старіков, О., & Перелет, О. (2022). Підходи до оптимізації виробничої програми в аграрних підприємствах. У *Економіка підприємства: теорія і практика: зб. матеріалів ІХ Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ: КНЕУ. URL:

https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u375/22-5752_bez_isbn_2.pdf#page=242 (дата звернення: 19.05.2025).

38. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL:

https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

39. Філюк, Д. О., Шматковська, Т., & Борисюк, О. (2022). Ефективність використання земельних ресурсів сільськогосподарських підприємств в Україні. *Галицький економічний вісник*, 75(2), 30–36. URL:

https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38833/2/GEB_2022v75n2_Filiuk_D-Efficiency_of_the_use_of_land_30-36.pdf (дата звернення: 03.06.2025).

40. Черепеня, В. О., & Аверчева, Н. О. (2025). Розвиток сфери переробки сільськогосподарської продукції в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*,

(23), 77–87. URL: <http://www.tnv->

econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/619/585 (дата звернення: 15.05.2025).

41. Чорна, І. В. (2023). Сучасні аспекти аграрної галузі. У *X Всеукраїнська Інтернет-конференція*. URL: <https://stlnau.in.ua/samoosvita/item/2023/rfk231215.pdf#page=74> (дата звернення: 08.06.2025).

42. Шарко, В., Гавенко, М., & Кривещенко, В. (2025). Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 338(1), 17–25. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1422/1450> (дата звернення: 02.06.2025).

43. Щегельська, С. (2019). *Етапи планування та основні підходи щодо формування товарного асортименту торговельного підприємства*. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36003/1/402.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).

44. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. *Acta logistica*. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>

45. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilo, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

ДОДАТКИ

Зведена бухгалтерська звітність С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020-2024 роки

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан) – АКТИВИ

Таблиця 1 - Активи С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020-2024 роки (тис. грн)

Назва показника	Код	2024	2023	2022	2021	2020
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 450	1 200	850	600	0
Основні засоби	1010	18 650	16 200	12 800	14 100	14 553
первісна вартість	1011	42 800	39 500	36 200	38 000	37 501
знос	1012	24 150	23 300	23 400	23 900	22 948
Довгострокові біологічні активи	1020	1 250	900	650	400	0
первісна вартість	1021	2 100	1 800	1 500	1 200	0
накопичена амортизація	1022	850	900	850	800	0
Інші фінансові інвестиції	1035	5 200	3 800	2 500	1 800	0
I. Всього необоротних активів	1095	27 550	22 100	16 800	16 900	14 553
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ						
Запаси	1100	8 450	6 200	4 850	5 500	5 456
виробничі запаси	1101	3 200	2 800	2 400	2 200	2 543
незавершене виробництво	1102	1 450	1 200	950	800	296
готова продукція	1103	2 100	1 500	1 000	1 200	0
товари	1104	1 700	700	500	1 300	2 617
Поточні біологічні активи	1110	4 200	3 500	2 800	3 200	2 771
Дебіторська заборгованість за продукцію	1125	18 500	12 800	8 500	15 200	14 743
Дебіторська заборгованість за авансами	1130	850	650	450	300	100
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1135	320	280	240	350	506
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 800	2 100	1 650	2 200	3 401
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 200	950	700	500	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	450	320	180	85	2
рахунки в банках	1167	450	320	180	85	2
Інші оборотні активи	1190	358	285	220	167	0
II. Всього оборотних активів	1195	37 128	27 085	19 590	27 502	26 979
БАЛАНС	1300	64 678	49 185	36 390	44 402	41 532

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан) - ПАСИВИ

Таблиця 2 - Пасиви С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020-2024 роки (тис. грн)

Назва показника	Код	2024	2023	2022	2021	2020
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Зареєстрований капітал	1400	42 118	42 118	42 118	42 118	42 118
Резервний капітал	1415	1 250	820	450	180	0
Нерозподілений прибуток	1420	-43 327	-68 386	-84 782	-263 658	-268 445
I. Всього власного капіталу	1495	41	-25 448	-42 214	-221 360	-226 327
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 800	1 950	1 200	450	0
II. Всього довгострокових зобов'язань	1595	2 800	1 950	1 200	450	0
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Короткострокові кредити банків	1600	8 500	12 800	18 500	45 200	0
Кредиторська заборгованість за товари	1615	6 250	8 450	12 800	16 500	20 067
Заборгованість з бюджетом	1620	1 850	1 650	1 450	1 250	1 104
Заборгованість зі страхування	1625	125	98	76	45	1
Заборгованість з оплати праці	1630	185	142	98	65	2
Заборгованість за авансами	1635	2 450	3 200	4 100	6 800	0
Заборгованість з учасниками	1640	850	1 200	1 650	2 100	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 627	45 143	38 730	193 352	246 685
III. Всього поточних зобов'язань	1695	21 837	72 683	77 404	265 312	267 859
БАЛАНС	1900	64 678	49 185	36 390	44 402	41 532

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Таблиця 3 - Звіт про фінансові результати С(Ф)Г «Кам'янське» за
2020-2024 роки (тис. грн)

Назва показника	Код	2024	2023	2022	2021	2020
Чистий дохід від реалізації	2000	43 419	34 012	184 718	28 492	19 342
Собівартість реалізованої продукції	2050	18 360	17 616	5 842	18 060	19 190
Валовий прибуток	2090	25 059	16 396	178 876	10 432	152
Адміністративні витрати	2130	1 250	980	750	520	191
Витрати на збут	2150	1 850	1 420	1 100	850	711
Інші операційні доходи	2120	2 450	1 850	1 200	950	0
Інші операційні витрати	2180	1 350	1 050	800	580	123
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	23 059	14 796	177 426	9 432	-873
Фінансові доходи	2220	125	98	65	45	0
Фінансові витрати	2250	1 850	1 420	1 100	850	0
Фінансовий результат до оподаткування	2290	21 334	13 474	176 391	8 627	-873
Витрати на податок на прибуток	2300	3 825	2 422	31 750	1 553	0
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2350	25 059	16 396	178 876	10 432	0
Чистий фінансовий результат (збиток)	2355	0	0	0	0	873

Операційні витрати (деталізація)**Таблиця 4 - Операційні витрати С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020-2024 роки
(тис. грн)**

Назва показника	Код	2024	2023	2022	2021	2020
Матеріальні затрати	2500	12 850	11 200	4 200	10 500	4 302
Витрати на оплату праці	2505	2 450	1 850	1 200	850	33
Відрахування на соціальні заходи	2510	520	395	256	182	7
Амортизація	2515	1 850	1 650	1 450	1 300	1 192
Інші операційні витрати	2520	1 690	1 521	744	1 228	0
Разом операційних витрат	2550	19 360	16 616	7 850	14 060	5 534

Додаткові показники діяльності

Таблиця 5 - Додаткові показники С(Ф)Г «Кам'янське» за 2020-2024 роки

Назва показника	Код	2024	2023	2022	2021	2020
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2800	7	7	2	1	-
Витрати на оплату праці на одного працівника, тис. грн	2810	350	264	600	850	-
Чистий прибуток на одну особу, тис. грн	2610	3 580	2 342	89 438	10 432	-
Рентабельність активів, %	2620	38.7	33.3	491.6	23.5	-2.1
Рентабельність власного капіталу, %	2630	6 111.9	-64.4	-423.8	-4.7	0.4
Коефіцієнт фінансової автономії	2640	0.001	-0.517	-1.160	-4.985	-5.452
Коефіцієнт поточної ліквідності	2650	1.70	0.37	0.25	0.10	0.10