

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**  
**Економічний факультет**

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової  
діяльності

\_\_\_\_\_ **Андрій МУЗИЧЕНКО**  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 року

\_\_\_\_\_ **Микола ІЛЬЧУК**  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2025 року

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**«Управління виробничим потенціалом  
підприємницьких структур»**

Спеціальність            076 - «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма        Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо – професійна

**Гарант освітньо-професійної  
програми**

к.е.н., доцент

**Керівник                    магістерської  
кваліфікаційної            роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Людмила БЕРЕЗОВСЬКА  
  
\_\_\_\_\_ Людмила БЕРЕЗОВСЬКА  
(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ Сергій АЛЕЩЕНКО  
(підпис)

**Київ – 2025**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри організації  
 підприємництва та біржової діяльності  
 д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Микола ІЛЬЧУК  
 « 21 » \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**  
**ЗДОБУВАЧУ**

**Алешенку Сергію Сергійовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»  
 (код і назва)

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
 (назва)

Орієнтація освітньої програма освітньо-професійна  
 (освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Управління виробничим потенціалом підприємницьких структур»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від “16”10. 2024 р. № 1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.24  
 (рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи – дані підприємницьких структур аграрного сектору економіки, інформаційні матеріали, опубліковані в періодичних виданнях, інтернет-джерела, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні та законодавчі акти.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємницьких структур.
2. Аналіз виробничого потенціалу та його ефективності на прикладі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт».
3. Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємницьких структур .

Перелік графічного матеріалу: таблиці, схеми

Дата видачі завдання " 21 " 10 \_\_\_\_\_ 2024 р.

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Людмила БЕРЕЗОВСЬКА  
 (підпис)

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ Сергій АЛЕЩЕНКО  
 (підпис)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему **«Управління виробничим потенціалом підприємницьких структур»** складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний зміст магістерської роботи викладений на 59 сторінках друкованого тексту та містить 10 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел становить 79 найменувань і займає 6 сторінок.

**Об'єктом дослідження** є виробничий потенціал ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП), що охоплює ресурси, структуру, технології та управлінські процеси, які забезпечують ефективну діяльність і розвиток компанії в агропромисловому секторі.

**Предметом дослідження** виступають методи, підходи та механізми управління виробничим потенціалом підприємства, спрямовані на підвищення ефективності його використання.

У першому розділі магістерської роботи розкрито теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємницьких структур, зокрема: сутність та складові виробничого потенціалу підприємства, класифікацію ресурсів підприємства та їхню роль у формуванні виробничого потенціалу, а також методи оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємницьких структур.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан використання виробничого потенціалу на прикладі ПрАТ «Миронівський Хлібопродукт», визначено основні проблеми та резерви його розвитку.

Третій розділ присвячено напрямам удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства, серед яких: оптимізація структури ресурсів, впровадження інноваційних підходів до оцінки ефективності використання потенціалу, а також підвищення результативності управлінських рішень щодо розвитку підприємницьких структур.

Ключові слова: виробничий потенціал, підприємницька структура, ресурси підприємства, управління, оцінка, розвиток.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>8</b>
1.1. Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства.....	8
1.2. Класифікація ресурсів підприємства та їх роль у формуванні виробничого потенціалу.....	12
1.3. Методи оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємницьких структур.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ .....</b>	<b>21</b>
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства МХП.....	21
2.2. Оцінка та аналіз виробничих ресурсів підприємства МХП.....	26
2.3. Вплив управління виробничим потенціалом на економічні показники діяльності МХП.....	31
Висновки до розділу 2.....	36
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>38</b>
3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.....	38
3.2. Інноваційні підходи та цифрові технології в управлінні виробничим потенціалом.....	41
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі МХП).....	46
Висновки до розділу 3.....	49
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>51</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>54</b>

## ВСТУП

В сучасних умовах ринкової економіки питання ефективного управління виробничим потенціалом підприємств є одним із основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність і стабільний розвиток бізнесу. Для аграрних компаній, таких як агрохолдинг "Миронівський Хлібопродукт" (МХП), цей аспект є особливо важливим, адже вітчизняні підприємства агропромислового комплексу працюють в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. З огляду на глобалізацію, зміни клімату, технологічний розвиток та зростаючий попит на продовольчі товари, питання раціонального використання виробничих ресурсів набуває стратегічного значення. Тому дослідження системи управління виробничим потенціалом МХП є актуальним, оскільки саме ефективне управління цими ресурсами може забезпечити агрохолдингу стійке зростання, адаптивність до змін і підвищення ефективності діяльності.

### **Мета та завдання дослідження**

Метою даного дослідження є вивчення та аналіз системи управління виробничим потенціалом агрохолдингу МХП, зокрема оцінка використання його виробничих ресурсів і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємств аграрної галузі.
2. Вивчити специфіку виробничої діяльності агрохолдингу МХП та структуру його виробничих ресурсів.
3. Дослідити основні показники, що характеризують рівень ефективності використання виробничого потенціалу агрохолдингу.
4. Провести оцінку стану та ефективності управління виробничим потенціалом у МХП.

5. Запропонувати практичні рекомендації з оптимізації управління виробничими ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності та економічної стабільності компанії.

**Об'єкт дослідження:** виробничий потенціал ПРАТ «Миронівський Хлібопродукт» (МХП), що охоплює ресурси, структуру, технології та управлінські процеси, які забезпечують ефективну діяльність і розвиток компанії в агропромисловому секторі.

**Предметом дослідження** виступають методи, підходи та механізми управління виробничим потенціалом підприємства, спрямовані на підвищення ефективності його використання.

#### **Методи дослідження**

У процесі дослідження були застосовані різноманітні методи, серед яких: загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних аспектів управління виробничим потенціалом; статистичні методи для аналізу економічних показників діяльності МХП; метод порівняння для оцінки показників використання виробничого потенціалу у динаміці; а також метод експертних оцінок для обґрунтування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсами.

#### **Практична значимість та новизна роботи**

Практична значимість дослідження полягає у розробці рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничим потенціалом компанії МХП. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення продуктивності, оптимізації використання ресурсів та поліпшення фінансово-економічних показників діяльності. Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні сучасних підходів до управління виробничим потенціалом в умовах аграрного бізнесу та адаптації цих підходів до потреб МХП, враховуючи особливості його діяльності на ринку та специфіку виробничих процесів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

#### 1.1. Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства

Виробничий потенціал підприємства - це один із головних елементів його економічного потенціалу, що впливає на здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність на певному рівні ефективності, конкурентоспроможності та стійкості до змін зовнішнього середовища. Він відображає сукупну можливість підприємства виготовляти продукцію, надавати послуги, виконувати роботи в обсягах, які необхідні для досягнення запланованої мети, з використанням наявних ресурсів та організаційно-управлінських можливостей.

Виробничий потенціал це не лише запаси матеріалів і машин, а комплексне поєднання ресурсів і здатностей підприємства, які разом забезпечують стабільну, ефективну і результативну діяльність. Цей потенціал не є фіксованим, тому що він змінюється з часом під впливом модернізації, інвестицій, технологічного оновлення, підвищення кваліфікації персоналу, зміни умов ринку тощо.

Для повного розуміння цього поняття важливо розглянути його основні компоненти: матеріально-технічний потенціал - охоплює усі фізичні ресурси підприємства: обладнання, виробничі будівлі, склади, транспортні засоби, інструменти, комп'ютерну техніку, сировину і матеріали. Чим сучасніша і більш автоматизована техніка, тим більшу продуктивність вона може забезпечити [1].

Також важливе значення має ступінь зносу основних засобів. Трудовий потенціал – це людський капітал підприємства, який включає не тільки кількість працівників, але й їхню кваліфікацію, професійний досвід, мотивацію, навички командної роботи, здатність до інноваційного

мислення та навчання. Саме працівники є основою реалізації усіх інших ресурсів. Щодо організаційного потенціалу - структура управління підприємством, якість і гнучкість системи менеджменту, ефективність організації виробничих процесів, логістика, контроль якості. Сюди також входить культура підприємства, комунікації між підрозділами, рівень корпоративного управління [3].

Технологічний потенціал - характеризується рівнем впроваджених виробничих технологій, інновацій, наявністю технологічних карт, систем автоматизації. Високий технологічний рівень дозволяє підприємству зменшувати витрати, прискорювати виробництво та підвищувати якість продукції. Інноваційний потенціал - здатність підприємства до впровадження нововведень, досліджень і розробок, вдосконалення продуктів і процесів. Саме інновації дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним на динамічному ринку.

Інформаційний потенціал - включає в себе системи збору, обробки і передачі інформації, бази даних, аналітичні інструменти, програмне забезпечення. Сучасні інформаційні системи допомагають оптимізувати прийняття рішень, планування, прогнозування, контроль за виконанням виробничих завдань. Ще існує екологічний потенціал - це здатність підприємства вести діяльність без шкідливості для довкілля, використовувати екологічно чисті технології, дотримуватись стандартів і норм екологічної безпеки. У сучасних умовах це одна з важливих складових репутації та стійкості підприємства [5].

Можна звернути увагу і на фінансовий потенціал - хоча традиційно не входить до складу виробничого потенціалу, проте його можна розглядати як важливу основу для реалізації кожної виробничої можливості. Без достатнього фінансування неможливе оновлення виробничої бази, впровадження нових технологій чи обізнаності персоналу [8].

Оцінити виробничий потенціал можна як в натуральному

вираженні, такий як обсяг виробництва, кількість працівників, площа виробничих приміщень, так і у вартісному - балансова вартість основних фондів, сума активів, тощо. Також часто використовуються такі процеси, як завантаження виробничих потужностей, рівень модернізації обладнання, продуктивність праці, фондвіддача, індекс оновлення основних засобів, витрати на виробництво одиниці продукції, табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Складові виробничого потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Зміст	Приклад показника
Матеріально-технічна база	Обладнання, виробничі потужності, будівлі.	Зношеність основних фондів (%)
Трудові ресурси	Кваліфікація персоналу, чисельність, досвід працівників	Коефіцієнт продуктивності праці
Фінансові ресурси	Капітал, доступ до кредитів, інвестиції	Рентабельність виробництва (%)
Організаційна структура	Менеджмент, управлінські процеси, система контролю	Кількість рівнів управління
Інноваційний потенціал	Рівень впровадження нових технологій та розробок	Кількість Патентів, R&D витрати
Інформаційне забезпечення	ERP-системи, автоматизація, аналітика	Наявність CRM, ERP, рівень цифровізації
Технологічний рівень виробництва	Стан і оновлення технологій, енергоефективність	Питома енергоємність на одиницю продукції
Екологічна відповідальність	Застосування «зелених» технологій, утилізація відходів	Викиди CO <sub>2</sub> на одиницю продукції

\*Джерело: побудовано за даними [4]

Ефективне управління виробничим потенціалом дає змогу оптимізувати виробничі процеси, підвищити рентабельність і прибутковість, зменшити витрати, підвищити гнучкість і адаптивність до ринкових змін, сформувавши стратегії розвитку на основі наявних можливостей.

У сучасних умовах глобалізації та сильної конкуренції виробничий потенціал підприємства розглядається не лише як внутрішній ресурс, а і як стратегічна перевага. Підприємства, які ефективно використовують свій виробничий потенціал, здатні швидко адаптуватися до змін ринку, запроваджувати передові продукти, знижувати витрати та забезпечувати високу якість продукції [2; 6].

Варто також зазначити, що виробничий потенціал має не тільки кількісну, а й якісну характеристику. Наприклад, два або три підприємства можуть мати однакову кількість обладнання, але результати їх діяльності будуть різними через різний рівень організації праці, мотивації персоналу, стану технологій тощо.

Окремої уваги потребує питання ефективного використання виробничого потенціалу. Недостатньо мати лише ресурсну базу - важливо вміти її раціонально задіяти. Це означає, що необхідно постійно аналізувати завантаження потужностей, впроваджувати енергозберігаючі технології, мінімізувати прості обладнання, підвищувати кваліфікацію працівників, запроваджувати сучасні методи управління виробництвом [7].

Крім того, з розвитком цифрових технологій усе більшої ваги набуває цифровізація виробничих процесів, яка дозволяє підприємствам швидше обробляти дані, оптимізувати логістику, контролювати запаси, прогнозувати попит і управляти якістю продукції. Наприклад, використання ERP-систем дозволяє автоматизувати управління основними ресурсами та досягти вищого рівня ефективності.

У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією та зростанням

екологічної свідомості суспільства, виробничий потенціал також повинен бути стійким та екологічно відповідальним. Це означає, що підприємства повинні впроваджувати безпечні технології, знижувати викиди, переходити на альтернативні джерела енергії, і тим самим підвищувати свою репутацію та відповідність до міжнародних стандартів [10].

Таким чином, виробничий потенціал - це основа існування будь-якого підприємства. Він забезпечує реальне виробництво продукції, створення вартості, зайнятість працівників, і, зрештою, прибуток. Успішне управління цим потенціалом вимагає системного підходу, глибокого аналізу та постійного вдосконалення. У сучасних умовах важливо не лише підтримувати наявний рівень потенціалу, а й щоденно працювати над його розвитком та оновленням.

## **1.2. Класифікація ресурсів підприємства та їх роль у формуванні виробничого потенціалу**

Ресурси підприємства - це сукупність усіх засобів, які використовуються для досягнення його цілей, здійснення господарської діяльності, виробництва продукції, надання послуг та забезпечення конкурентоспроможності. Вони вважаються фундаментальною основою для формування виробничого потенціалу підприємства, оскільки визначають його можливості щодо обсягу, якості та ефективності виробництва.

У загальному вигляді ресурси підприємства поділяються на наступні основні групи:

### **1. Матеріальні ресурси**

Це фізичні об'єкти, які безпосередньо використовуються у виробничому процесі. До них належать: сировина, матеріали, паливо, комплектуючі, запчастини, основні засоби такі як машини, устаткування, будівлі, споруди. Від рівня забезпеченості підприємства якісними

матеріальними ресурсами залежать його технічні можливості, продуктивність праці і ефективність виробництва.

## 2. Трудові ресурси

Вони охоплюють працівників підприємства - як виробничий, так і управлінський персонал. Важливими характеристиками трудових ресурсів є такі фактори як їх кількість, рівень кваліфікації, професійна підготовка, досвід, мотивація до праці та продуктивність. Саме людський фактор найчастіше визначає рівень інноваційності та гнучкості підприємства.

## 3. Фінансові ресурси

Це кошти, які використовуються підприємством для фінансування своєї діяльності. Вони включають власний капітал, такий як статутний, резервний, нерозподілений прибуток та позиковий капітал, до якого входять кредити, облігації, інвестиції. Фінансові ресурси завжди забезпечують можливість придбання нових матеріалів, техніки, оплати праці, інвестування у розвиток, модернізацію та інновації.

## 4. Інформаційні ресурси

Це всі види інформації, яка використовується для прийняття управлінських рішень: внутрішня звітність, маркетингові дослідження, аналітика ринку, програмне забезпечення, бази даних. У сучасних умовах цифровізації інформаційні ресурси часто відіграють ключову роль у забезпеченні оперативного управління та адаптації до ринкових змін.

## 5. Інтелектуальні ресурси

Вони включають нематеріальні активи підприємства - ноу-хау, ПрАТенти, ліцензії, авторські права, знання і досвід персоналу, ділову репутацію (бренд). Інтелектуальний потенціал часто стає конкурентною перевагою, особливо в інноваційних галузях.

## 6. Організаційні ресурси

Це управлінські структури, система менеджменту, корпоративна культура, регламенти, стандарти і процедури. Добросовісно організована система управління дозволяє ефективно використовувати всі інші ресурси.

У сучасних умовах ефективно управління ресурсами підприємства є вирішальним фактором їх конкурентоспроможності. Підприємства, які вміють оптимізувати використання ресурсів, впроваджують інновації та адаптуються до змін ринку, здатні розвивати свій виробничий потенціал і займати стабільні позиції на ринку [13].

Кожна з цих груп ресурсів має своє значення та взаємопов'язана з іншими. Важливою особливістю є те, що лише їх раціональне поєднання та взаємодія завжди дозволяє досягти високого рівня виробничого потенціалу. Наприклад, наявність сучасного обладнання не буде ефективною без кваліфікованих працівників (трудоий ресурс) і достатнього фінансування (фінансовий ресурс), як вказано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Складові виробничого потенціалу та їх роль у виробництві

Складова потенціалу	Опис	Роль у виробництві
Матеріальні ресурси	Фізичні засоби виробництва, які створюють продукції	Забезпечують безпосереднє виробництво товарів
Трудові ресурси	Людський потенціал, кваліфікація, досвід	Визначають продуктивність та якість виробництва
Фінансові ресурси	Гроші та капітал, необхідні для інвестицій та поточної діяльності	Забезпечують розвиток і підтримку виробництва
Інформаційні ресурси	Дані, знання, технології для виробничого процесу	Планування, контроль та оптимізації
Організаційні ресурси	Управлінські структури, бізнес-процеси	Ефективна координація виробництва
Нематеріальні ресурси	Інтелектуальна власність, репутація, бренд	Підвищують конкурентоспроможність підприємства

*\*Джерело: побудовано за даними [9]*

Також ресурси підприємства можна класифікувати за іншими критеріями:

За джерелом походження: власні, позичені, залучені;

За терміном використання: короткострокові до 1 року та довгострокові понад 1 рік;

За формою участі у виробничому процесі: основні (багаторазового використання) та оборотні (разового використання).

З іншого боку, важливо враховувати, що ресурси підприємства мають не тільки фізичну чи матеріальну форму. У сучасних умовах часто вирішальну роль відіграють нематеріальні активи, такі як бренд, репутація підприємства, рівень довіри з боку клієнтів та партнерів, а також інтелектуальна власність. Вони можуть бути вирішальними при виході на нові ринки або залученні інвестицій [11].

У процесі управління ресурсами важливо оцінювати їх ефективність. Наприклад, для трудових ресурсів це може стати продуктивність праці, для матеріальних - коефіцієнт використання обладнання, для фінансових – рентабельність інвестицій. Саме правильне поєднання та ефективне використання всіх ресурсів часто дозволяє формувати сильний виробничий потенціал. Ще одним із важливих моментів є взаємозамінність ресурсів та матеріалів. Наприклад, дефіцит трудових ресурсів можна частково компенсувати автоматизацією виробництва, тобто використанням капітальних ресурсів (техніки та обладнання) замість ручної праці. Це відкриває нові можливості для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [20].

Сучасні підприємства також активно впроваджують цифрові технології, що дозволяє ефективніше керувати ресурсами. Системи управління ресурсами дають змогу централізовано планувати, контролювати і аналізувати використання майже всіх видів ресурсів у режимі реального часу.

### **1.3. Методи оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємницьких структур**

Оцінка та аналіз виробничого потенціалу підприємства є дуже важливими етапами управління, оскільки від точності цих процедур залежить ефективність використання ресурсів і можливість стратегічного планування розвитку. Виробничий потенціал включає в себе різні складові – матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та організаційні ресурси, і практично кожен з них потребує окремого підходу для якісної оцінки.

Існує кілька основних методів, які застосовують для оцінки виробничого потенціалу підприємницьких структур: кількісні методи оцінки - методи які базуються на аналізі конкретних числових показників, що відображають наявність та стан ресурсів підприємства. До цих показників належать обсяг і якість матеріальних ресурсів такі як, площа виробничих площ, кількість та стан обладнання, кількість і кваліфікація персоналу, чисельність працівників, рівень освіти, досвід, фінансові показники, обсяг власних та залучених коштів, рівень оборотних засобів [12].

Ці показники дають змогу кількісно охарактеризувати потенціал підприємства, але не завжди відображають його ефективність. Далі звернемо увагу на якісні методи оцінки в які включають експертні оцінки, анкетування, SWOT-аналіз, а ще не забуваємо про аналіз організаційної структури та технологічних процесів. Вони допомагають зрозуміти не лише скільки ресурсів є, а й наскільки вони ефективно використовуються, які є ризики та резерви для розвитку. Не слід забувати і про порівняльний аналіз що дозволяє порівнювати потенціал підприємства з конкурентами чи галузевими стандартами. Це допомагає визначити конкурентні переваги або слабкі місця, а також встановити цілі для підвищення потенціалу.

Наступний метод має назву індикативний, що застосовується для розрахунку інтегральних показників, які відображають загальний рівень виробничого потенціалу. Наприклад, індекси продуктивності, коефіцієнти використання ресурсів, інтегральні оцінки за допомогою вагових коефіцієнтів.

Метод збалансування ресурсів і потреб визначає, наскільки ресурси підприємства відповідають виробничим планам і потребам ринку. Якщо є невідповідність, цей метод допомагає виявити слабкі або непотрібні місця в потенціалі, які потрібно розвивати або ж навіть позбутись. Фінансово-економічний аналіз включає в себе аналіз фінансових звітів (баланс, звіт про прибутки і збитки) та дає можливість оцінити платоспроможність підприємства, його інвестиційну привабливість і фінансовий потенціал, що є важливою складовою виробничого потенціалу [21].

Аналіз продуктивності і ефективності проводиться з метою оцінки того, наскільки добре та вигідно використовуються наявні ресурси. Це включає аналіз продуктивності праці, технічної оснащеності, енергозбереження, рівня відходів та браку. Не дивлячись на всі вищезазначені методи, для повного аналізу часто застосовують комбіновані методи, які поєднують кількісні та якісні підходи. Наприклад, кількісні дані можуть доповнюватися експертною оцінкою, що дозволяє отримати більш повну картину потенціалу.

Крім того, у сучасній практиці широко застосовують автоматизовані системи управління ресурсами, які збирають і аналізують дані в режимі реального часу, що дуже сильно підвищує точність оцінки та швидкість оперативно прийняти рішення.

Методи оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємницьких структур є завжди важливою складовою управління підприємством. Вони допомагають визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси, і виявити резерви для розвитку. Окрім класичних кількісних методів, які

базуються на аналізі фінансових та виробничих показників, часто існують і більш складні підходи [16].

Наприклад, системний аналіз розглядає підприємство як єдину систему, у якій взаємозалежні всі елементи потенціалу. Це допомагає оцінити вплив змін у одній частині на загальний результат підприємства. Сценарний аналіз дозволяє передбачити різні варіанти розвитку подій і підготуватися до них, зменшуючи ризики.

Також часто застосовують бенчмаркінг - порівняння показників підприємства з кращими практиками конкурентів, що стимулює покращення. Метод балансування потужностей дозволяє визначити оптимальне співвідношення між виробничими можливостями і попитом, щоб уникнути недовикористання або перевантаження [22].

Факторний аналіз вивчає вплив окремих факторів на потенціал, наприклад, як модернізація обладнання або кваліфікація персоналу впливають на продуктивність. Існують також інтегральні методи, які поєднують кілька показників у комплексні індекси для більш повної оцінки середовища праці.

Аналіз витрат і ефективності допомагає зрозуміти, наскільки раціонально використовуються ресурси. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості і загрози. Це допомагає формувати стратегії розвитку підприємства та його потенціалу.

Економіко-математичне моделювання дає змогу прогнозувати і оптимізувати використання ресурсів за допомогою математичних методів. Часто також використовують експертні оцінки, коли група фахівців аналізує потенціал підприємства на основі свого досвіду [14].

Важливо відстежувати динаміку змін потенціалу у часі, щоб оцінити ефективність управлінських рішень. Аналіз інвестиційного потенціалу допомагає зрозуміти, наскільки підприємство здатне залучати і ефективно використовувати інвестиції для розвитку.

Сучасні інформаційні технології, такі як ERP-системи і платформи бізнес-аналітики, дозволяють автоматизувати процеси оцінки і контролю виробничого потенціалу, що значно підвищує якість управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Показники оцінки виробничого потенціалу**

Категорія	Показник	Опис	Корисність
Аналіз ресурсної бази	Кількість і якість обладнання	Оцінка фізичних технічних характеристик	Визначає можливості підприємства
Фінансово-економічний аналіз	Валовий прибуток і рентабельність	Показники доходності діяльності	Оцінює фінансову стабільність і потенціал
Аналіз продуктивності	Виробіток на одного працівника	Кількість продукції	Показник ефективності людських ресурсів
Маркетинговий аналіз	Частка ринку і позиціонування	Оцінка конкурентоспроможності	Потенціал збуту і необхідність зміни виробництва
Прогнозний аналіз	Тенденції розвитку галузі	Вивчення перспектив і ризиків	Адаптувати виробничі плани під ринкові зміни
Технологічний аудит	Оцінка відповідності стандартам	Перевірка відповідності нормам якості	Забезпечує стабільність і конкурентоспроможність

*\*Джерело: побудовано автором*

У праці М.Ільчука та інш. акцентовано увагу на трансформації ринку харчової продукції, змінах у споживчій поведінці та структурних зрушеннях у ланцюгах постачання в умовах війни. Автори підкреслюють, що підприємства харчової галузі, включаючи вертикально інтегровані компанії на кшталт МХП, вимушені адаптувати управління своїм виробничим та логістичним потенціалом до нових реалій: руйнування інфраструктури, перебої транспорту, зміни попиту й необхідність оперативної диверсифікації каналів збуту. Це безпосередньо корелює з діяльністю МХП, яке шляхом оптимізації виробництва, резервування енергетичних ресурсів, адаптації логістики та підтримки експорту зберігає конкурентоспроможність у надзвичайно складних умовах [59].

Методичний підхід до оцінки і аналізу виробничого потенціалу є необхідною умовою для ефективного управління підприємством. Завдяки

їм керівники можуть своєчасно виявляти проблеми, шукати резерви та планувати розвиток, що в кінцевому результаті підвищує конкурентоспроможність і стійкість підприємницької структури на ринку.

### **Висновки до розділу 1**

Виробничий потенціал підприємства є ключовим елементом його економічного потенціалу, що відображає здатність підприємства здійснювати ефективну виробничу діяльність, забезпечувати конкурентоспроможність та адаптивність до умов ринкового середовища. Його сутність полягає у поєднанні матеріально-технічних, трудових, фінансових, організаційних, технологічних, інформаційних, інноваційних та екологічних складових, які у взаємодії формують реальну можливість підприємства створювати продукцію або послуги відповідно до ринкового попиту.

Ресурси підприємства класифікуються за джерелом походження, терміном використання, роллю у виробничому процесі тощо. Від рівня їх забезпеченості та ефективності використання залежить потенціал зростання продуктивності, прибутковості й конкурентоспроможності. У сучасних умовах цифрової економіки особливого значення набувають інформаційні, інтелектуальні та організаційні ресурси, які формують нові можливості для розвитку підприємства.

Аналіз теоретичних підходів показав, що управління виробничим потенціалом неможливе без його системного оцінювання. Для цього застосовуються як кількісні, так і якісні методи: статистичний аналіз ресурсів, SWOT-аналіз, індикативні методи, бенчмаркінг, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання тощо. Поєднання цих методів дозволяє не лише виміряти поточний рівень потенціалу, а й визначити напрями його розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

#### **2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) є одним із найбільших агропромислових холдингів України та Східної Європи. Компанія створена у 1998 році й за більш ніж чверть століття діяльності перетворилася з національного виробника м'ясної продукції на потужну вертикально інтегровану групу міжнародного рівня. Акції МХП з 2008 року котируються на Лондонській фондовій біржі, що показує його прозорість корпоративного управління та дуже високий рівень довіри інвесторів [19;30].

Організаційно-правова форма та структура управління МХП функціонує у формі приватного акціонерного товариства, а з 2013 року головна холдингова компанія групи зареєстрована у Люксембурзі під назвою MHP S.A. Організаційна структура холдингу вже має багаторівневий характер і охоплює понад 30 дочірніх підприємств у різних галузях агропромислового комплексу від вирощування зерна до реалізації готових харчових продуктів.

Ключові напрями діяльності координуються з центрального офісу в місті Києві, а виробничі активи розташовані переважно у Вінницькій, Київській, Черкаській, Дніпропетровській, Хмельницькій, Львівській та інших областях України [32].

Результати цієї діяльності можна спостерігати в табл 2.1. У 2024 році відбулося зростання доходу від реалізації на 17%. порівняно з 2022 р., чистого прибутку, інвестиції у модернізацію на 67% та капітальних

інвестицій – на 74%, що говорить про ефективне управління потужностями підприємства.

Таблиця 2.1

**Фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ «МХП» за  
2022 – 2024 рр., млн дол. США**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Вплив на виробничий потенціал
Дохід від реалізації	3168	3564	3720	Збільшення експорту, розширення виробництва курятини, вертикальна інтеграція
Операційний прибуток	320	390	305	Оптимізація управління ресурсами
Чистий прибуток (збиток)	-231	49	96	Ефективне управління потужностями
Інвестиції у модернізацію	75	110	125	Розширення виробничих потужностей та впровадження проєктів
Капітальні інвестиції	95	140	165	Активна модернізація, автоматизація, нові виробничі лінії

*\*Джерело: побудовано за даними [46,48]*

Основні напрями діяльності підприємства МХП є робота за принципом вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль над усім виробничим циклом, маю на увазі від вирощування зернових культур і виробництва кормів до переробки м'яса та реалізації готової продукції.

Основні бізнес-напрями компанії включають:

1. Птахівництво.

Це ключовий напрям діяльності МХП, який формує близько 60 % загального доходу. Компанія володіє найбільшими птахофабриками України - «Миронівською», «Вінницькою» та «Оріль-Лідер». Підприємство виробляє курятину під відомими торговими марками «Наша Ряба», «Легко!», «Бацинський», а також експортує продукцію під міжнародними брендами Qualiko, Sultanah, Assilah.

2. Рослинництво.

Земельний банк МХП становить понад 360 тис. га орних земель у 12 регіонах України. Основні культури - пшениця, кукурудза, соняшник, соя та ріпак, які використовуються для внутрішньої необхідності холдингу, насамперед у виробництві комбикормів.

### 3. Виробництво комбикормів та елеваторне господарство.

Компанія має 8 комбикормових заводів загальною потужністю понад 1,8 млн тонн на рік, а також сучасні елеваторні комплекси з ємністю одночасного зберігання зерна понад 2,5 млн тонн.

### 4. М'ясопереробка та готова продукція.

Окрім охолодженої курятини, підприємство випускає широкий асортимент м'ясних виробів і напівфабрикатів. Продукція реалізується навіть через мережу власних магазинів «М'ясомаркет» і партнерські торговельні мережі.

### 5. Енергетичний та інноваційний напрям.

МХП впроваджує програми енергоефективності та сталого розвитку. На базі підприємств діють біогазові комплекси у Ладижині та Миронівці, які виробляють понад 90 млн м<sup>3</sup> біогазу на рік. У 2023-2024 роках компанія також запустила сонячні електростанції сумарною потужністю понад 10 МВт.

### 6. Експортна діяльність і міжнародна присутність

МХП є провідним експортером м'яса птиці з України. Продукція компанії постачається більш ніж до 80 країн світу, серед яких входять країни Європейського Союзу, Близького Сходу, Північної Африки, Азії та СНД.

У 2019 році МХП придбав словенську групу Perutnina Ptuj, що дозволило зміцнити позиції на ринках Південно-Східної Європи.

На експорт у 2024 році припадало аж близько 55 % загального обсягу реалізації продукції, що свідчить про високу конкурентоспроможність компанії на світовому ринку.

### 7. Виробничо-фінансові показники діяльності

За даними річного звіту компанії за 2024 рік, ключові фінансово-економічні результати МХП становили:

Чистий дохід - близько 3,1 млрд дол. США, що на 14 % більше, ніж у 2023 році;

Чистий прибуток - 96 млн дол. США (проти 55 млн дол. у попередньому році);

Обсяг експорту м'яса птиці - понад 420 тис. тонн;

Середньооблікова чисельність працівників - понад 28 тис. осіб.

Компанія продовжує інвестувати у виробничі потужності та модернізацію обладнання.

#### 8. Соціальна відповідальність і корпоративна політика

МХП приділяє значну увагу питанням екології, безпеки праці та соціальної підтримки і впроваджує міжнародні стандарти якості та безпечності харчових продуктів - ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, НАССР.

Компанія є одним із топ-10 роботодавців України за версією журналу Forbes Україна (2024 р.).

У рамках програми «МНР Standing Together» підприємство підтримує українських військових, працівників у зоні бойових дій, а також реалізує соціальні ініціативи у сфері освіти, медицини та розвитку місцевих громад [36].

Як свідчать наведені далі дані, протягом 2022-2024 років фінансово-економічні результати ПрАТ «МХП» характеризуються відносною стабільністю та поступовим відновленням після кризового 2022 року, спричиненого воєнними діями в Україні.

Чистий дохід компанії зріс із 2,64 млрд дол. у 2022 році до 3,1 млрд дол. у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності реалізації продукції, диверсифікацію ринків та розширення експортних поставок.

Після збитку у 2022 році компанія зуміла повернутися до прибуткової діяльності, отримавши чистий прибуток у 96 млн дол. у 2024

році. Це стало можливим завдяки оптимізації витрат, зростанню експорту та стабілізації валютних курсів.

Експортна виручка зросла до 1,7 млрд дол. США, що становить 55% загального доходу, а рентабельність продажів залишилася на позитивному рівні - 3,1 % (табл. 2.2).

Таблиця.2.2

**Фінансово-економічні результати господарської діяльності  
ПрАТ «МХП» за 2022 – 2024 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід (виручка)	млн дол. США	2640	2970	3100	+29,7
Собівартість реалізованої продукції	млн дол. США	2120	2320	2430	+29,3
Валовий прибуток	млн дол. США	520	650	670	+31,4
Експортна виручка	млн дол. США	1130	1560	1700	+37,1
Обсяг виробництва м'яса птиці	тис. тонн	646	700	715	-2,3
Кількість працівників	осіб	27100	28000	28500	-1,4

*\*Джерело: побудовано за даними [28; 29]*

Капітальні інвестиції МХП у 2024 році сягнули 250 млн доларів США, що свідчить про продовження реалізації інноваційних та модернізаційних проєктів, зокрема у сфері енергоефективності та розвитку біоенергетики [37].

Отже, ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є багатогалузевим агропромисловим холдингом із потужним виробничим потенціалом, диверсифікованою структурою та стабільними фінансовими результатами. Завдяки вертикальній інтеграції, інноваційному підходу до виробництва, орієнтації на експорт і сталий розвиток МХП забезпечує високу ефективність використання ресурсів і стійке зростання навіть в

умовах воєнного стану в Україні.

## **2.2. Оцінка та аналіз виробничих ресурсів підприємства**

Підприємство МХП є одним із лідерів агропромислового комплексу України, що здійснює вертикально інтегровану діяльність у виробництві курятини, вирощуванні зернових і олійних культур, а також у переробці сільськогосподарської сировини. До основних виробничих ресурсів підприємства належать земельні, трудові, матеріально-технічні, енергетичні та технологічні ресурси.

МХП реалізує стратегію інтеграції як по вертикалі, тобто від вирощування кормів до виробництва кінцевого продукту, так і по горизонталі, що означає розширення продуктових ліній, вихід на нові ринки. Завдяки цьому підприємство досягає високого рівня ефективності, контролю якості та зниження собівартості виробництва [17].

Одним із ключових складників виробничих ресурсів є земельний банк та аграрне виробництво. Компанія обробляє понад 340 тисяч гектарів сільськогосподарських земель, на яких вирощує кукурудзу, пшеницю, соняшник, ріпак та інші культури.

За останні роки урожайність основних культур у МХП стабільно перевищує середньоукраїнські показники. Це свідчить про ефективне використання землі, сучасні технології обробітку та не забуваємо про високий рівень менеджменту агровиробництва.

Сильними сторонами земельних ресурсів є масштаб земельного банку, вертикальна інтеграція, що забезпечує власне виробництво кормових культур, а також стабільна врожайності, детальніше в табл. 2.2. До слабких сторін можна віднести ризики, пов'язані з воєнними діями, регіональною розосередженістю угідь та значними капіталовкладеннями у техніку й обслуговування, як і на більшості підприємствах [41].

### Основні складові виробничого потенціалу МХП

Складова виробничого потенціалу	Конкретизація для МХП
Матеріально-технічні ресурси	Земельний банк близько 360 000 га. Виробничі потужності: птахофабрики, елеватори, комбікормові заводи
Трудові ресурси	Штат близько 34450 осіб (станом на 30 червня 2024). Структура персоналу: менеджмент, фахівці, робітники.
Технологічні ресурси	Сучасні виробничі технології у птахівництві, переробці м'яса, комбікормовому виробництві Лабораторне забезпечення: власна агрохімічна лабораторія для аналізу ґрунту й кормів
Інформаційні ресурси	Системи управління, ERP, аналіз даних, аналітика та моніторинг виробничих процесів (компанія заявляє про інноваційний підхід)
Організаційні ресурси	Вертикально інтегрована бізнес-модель: агро, виробництво, роздріб. Розгалужена мережа: виробничі підрозділи в Україні та на Балканах
Фінансовий потенціал	Сильна інвестиційна позиція (великі інвестиції в агро та виробництво) та фінансування через міжнародні ринки

*\*Джерело: побудовано за даними [77]*

Трудові ресурси МХП також є вагомим чинником ефективності виробництва. У структурі компанії працює близько 30 тисяч осіб. В умовах війни частина персоналу була мобілізована, однак підприємство продовжує підтримувати кадровий потенціал, забезпечуючи працівників роботою, навчанням, умовами необхідними і соціальними гарантіями.

Висока кваліфікація спеціалістів, впровадження систем професійного розвитку та внутрішніх стандартів якості є сильними сторонами кадрової політики. Разом з цим спостерігається невеликий ризик кадрового дефіциту, пов'язаний із воєнними обставинами, міграцією та старінням кадрів у сільській місцевості.

Матеріально-технічна база МХП охоплює птахофабрики, комбикормові заводи, підприємства з переробки соняшнику та сої, зерносховища, логістичну інфраструктуру та енергетичні об'єкти. Виробничі потужності підприємства здатні забезпечувати понад половину українського ринку курятини. У 2022-2023 роках рівень завантаження потужностей становив близько 80-85 %, що пояснюється логістичними складнощами, воєнними ризиками та обмеженням експорту. Попри це компанія зберігає стабільність виробництва завдяки гнучкому управлінню ресурсами [42].

До сильних сторін матеріально-технічних ресурсів належить високий рівень вертикальної інтеграції, особливо власна логістика, потужна виробнича база та сучасне обладнання. Серед слабких сторін - висока капіталоємність, потреба у постійній модернізації та ризики пошкодження інфраструктури через бойові дії.

Енергетичні та технологічні ресурси відіграють стратегічну роль у діяльності МХП. Підприємство активно розвиває напрямок відновлюваної енергетики - впроваджує сонячні панелі, біоенергетичні комплекси, системи енергоменеджменту. Завдяки цьому зменшується залежність від традиційних джерел енергії, тобто підвищується енергоефективність виробництва та знижується вплив на довкілля. Разом з тим такі проекти потребують значних інвестицій і високої кваліфікації персоналу.

Логістична інфраструктура є ще одним важливим елементом виробничих ресурсів МХП. Компанія має власні транспортні засоби, склади, елеватори, холодильні комплекси та розгалужену систему

постачання. Завдяки цьому процесу забезпечується безперервність виробничих процесів, мінімізуються втрати під час зберігання продукції та покращується контроль за якістю. Основними ризиками залишаються транспортні обмеження, зруйновані маршрути та зростання вартості логістики у воєнний період.[18]

Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів свідчить, що підприємство демонструє високу продуктивність аграрного сегменту, стабільне завантаження виробничих потужностей та поступове підвищення рівня енергоефективності.

Вертикальна інтеграція дає змогу мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників і підвищувати рентабельність. Водночас існують резерви для подальшого підвищення ефективності - передусім шляхом оптимізації витрат, оновлення технічності та розширення використання альтернативних джерел енергії.

SWOT-аналіз показує, що основними сильними сторонами виробничих ресурсів МХП є потужна матеріально-технічна база, розгалужена логістика, ефективне використання земель, інноваційність та сталість виробництва. До слабких сторін належать часто кадрові втрати, висока капіталоємність, воєнні ризики та часткове недовантаження потужностей. Можливостями розвитку є розширення експорту, впровадження цифрових технологій, розвиток відновлюваної енергетики, партнерські моделі співпраці з фермерами. Основні загрози - військові дії, зростання витрат, валютні коливання та посилення конкуренції на міжнародному ринку, з чим зустрічаються більшість підприємств в Україні, не зважаючи на вид діяльності.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищити ефективність використання виробничих ресурсів і забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [31].

Наведу таблицю, табл. 2.4, дані якої свідчать, що у 2022 р. МХП

зазнало зниження виробничої активності через воєнні дії, проте вже у 2023 р. підприємству вдалося відновити врожайність і частково збільшити обсяги виробництва. Водночас і збільшилась експортна частка.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягів виробництва ПрАТ «МХП» за 2021 – 2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Коментар
Площа оброблених земель, тис. га	340,7	340,8	346,0	Незначне збільшення земельного банку
Обсяг зібраного врожаю, тис. т	2 425	1 935	2 558	Відновлення після зниження у 2022 р.
Врожайність кукурудзи, т/га	9,7	8,2	9,9	Вище середнього рівня по Україні
Врожайність пшениці, т/га	6,3	5,5	6,6	Позитивна тенденція ефективності
Виробництво курятини, тис. т	617,9	560,0	600,0	Часткове скорочення через воєнні дії
Експортна частка у загальній реалізації, %	51	46	49	Тимчасове зменшення через блокування портів

*\*Джерело: побудовано за даними [34; 39]*

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал виробничих ресурсів для стабільного функціонування та подальшого розвитку. МХП ефективно використовує наявні ресурси, демонструючи гнучкість у складних економічних і політичних умовах. Для підвищення ефективності діяльності доцільно зосередитися на таких напрямках, як оптимізація використання виробничих потужностей і логістичних процесів, розвиток кадрового потенціалу та системи мотивації працівників, подальше впровадження відновлюваних джерел енергії та енергоощадних технологій, диверсифікація постачань і підвищення логістичної стійкості, зміцнення партнерських зв'язків із сільгоспвиробниками, удосконалення системи управління ризиками та моніторингу зовнішнього середовища [35].

### **2.3. Вплив управління виробничим потенціалом на економічні показники діяльності підприємства**

Управління виробничим потенціалом підприємства - це сукупність заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль і коригування ресурсів, процесів, технологій та виробничої інфраструктури. Для МХП ефективне управління виробничим потенціалом має суттєвий вплив на економічні результати: доходи, витрати, рентабельність, платоспроможність і фінансову стійкість.

До характеристик впливу входить управління земельним, трудовим, матеріально-технічним, енергетичним та технологічним потенціалом формує базу виробничих можливостей.

Якісне управління означає: оптимальне навантаження потужностей, модернізація обладнання, підвищення продуктивності праці, зниження простоїв, мінімізація витрат, гнучкість у адаптації до ринкових і зовнішніх викликів.

У випадку МХП, через вертикальну інтеграцію і капіталовкладення в логістику, зберігання, енергоефективність, виробничий потенціал стає конкурентною перевагою. Проте ж в умовах воєнного стану, нестабільності енергопостачання і логістичних ланцюгів, а також мобілізації працівників - управління потенціалом набуває ознак кризового менеджменту.

Вплив на ключові економічні показники

#### **1. Доходи (виручка)**

У першому кварталі 2023 р. МХП отримала виручку близько 745,6 млн дол., що на 34,7 % більше порівняно з аналогічним періодом минулого року.

У дев'яти місяцях 2024 р. виручка становила приблизно 2 262 млн дол., що свідчить про збереження масштабів діяльності попри складну ситуацію.

Таким чином, ефективне управління виробничим потенціалом - зокрема підтримка виробництва на рівні та оптимізація процесів дозволило утримати виручку навіть у складних умовах, що не може не дивувати.

## 2. Рентабельність та прибутковість

У 2022 р. компанія зазнала великі втрати - чистий збиток складав близько 231 млн дол.

У третьому кварталі 2024 р. чистий прибуток зріс приблизно до 96 млн дол. США, що на 75 % більше ніж у аналогічному періоді попереднього року.

Проте у першому півріччі 2024 р. спостерігалось зниження прибутку приблизно до 45 млн USD через збільшення витрат, пов'язаних з війною.

Це свідчить про те, що управління виробничим потенціалом, коли воно ефективне високий рівень завантаження, мінімізація простоїв, адаптація до ризиків, значно впливає на прибутковість; але зовнішні фактори мобілізація, ракетні удари, енергетичні перебої створюють суттєві ризики.

## 3. Витрати та ефективність використання виробничих ресурсів

Завантаження виробничих потужностей МХП у 2022 р. складало приблизно 80-85 % через логістичні і енергетичні обмеження.

Компанія інвестує в альтернативні джерела енергії, а також і в системи резервації, щоб зменшити витрати, пов'язані з аваріями енергопостачання та забезпечити безперервність виробництва.

Менеджмент виробничого потенціалу, а саме модернізація, впровадження технологій, оптимізація логістики дозволяє знижувати собівартість продукції, покращувати продуктивність праці. Фінансова стійкість і платоспроможність

Компанія має на кінець 2024 р. ліквідність приблизно 355 млн USD, з яких 65 % – за межами України. Сплата податків у 2024 р. становила

близько 7,6 млрд грн, що на 26 % більше за 2023 р.[45].

Механізми впливу управління на показники включає в себе оптимізацію навантаження виробничих потужностей - своєчасне планування, гнучке перенаправлення ресурсів, ефективне використання комбикормових заводів, птахофабрик, переробки, тому розглянемо це в табл. 2.5. Це прямо впливає на виробничі обсяги, якість, собівартість.

Таблиця 2.5

**Вплив виробничого потенціалу на господарську діяльність  
ПрАТ «МХП»**

Складова виробничого потенціалу	Елементи управління	Фактичний вплив на діяльність
Земельний потенціал	Оптимізація структури посівів, підвищення врожайності, інвестиції в агротехнології	Забезпечення стабільного забезпечення кормових програм для птахівництва навіть
Матеріально-технічна база	Модернізація, ремонт, резервне обладнання, управління навантаженням	Завантаження виробничих потужностей на рівні 80–85 % попри перебої енергомережі
Технологічний потенціал	Автоматизація, енергоефективність, альтернативна енергетика	Інвестиції у резервні джерела живлення - зменшення збоїв виробництва
Енергетичний потенціал	Резервні генерації, біогазові комплекси, енергоощадні технології	Забезпечення безперервної роботи в умовах атак на енергосистему
Логістичний та інфраструктурний потенціал	Власна логістика, склади, альтернативні маршрути експорту	Мінімізація втрат продукції і зривів постачання під час війни
Організаційно-управлінський потенціал	Планування, ризик-менеджмент, сценарний аналіз	Оперативна адаптація до ракетних ударів, зміна маршрутів, збільшення резервів

*\*Джерело: побудовано за даними [36,38]*

Інвестування в модернізацію технологій і енергетичну незалежність

- зменшує залежність від зовнішніх факторів, таких як енергоперебоїв, логістичних ускладнень, що відображається у витратах та безперервності виробництва.

Управління виробничим потенціалом у вигляді збереження виробничих потужностей, адаптації до ризиків, резервів і саме це дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість навіть в умовах війни.

Управління трудовим потенціалом має значення, бо впливає збереження та підвищення кваліфікації працівників, адаптація до мобілізації, створення резервів, підтримка мотивації безперечно впливає на продуктивність, витрати на підготовку, втрати від дефіциту кадрів [52].

Логістика, зберігання, адаптація до зовнішніх ризиків впливає на управління запасами, маршрути, власна інфраструктура дозволяють скоротити втрати, зберегти обсяги експорту, що відображається в доходах та маржі.

Контроль витрат та ризик-менеджмент - внутрішній контроль, система моніторингу ризиків (військових, енергетичних, валютних), що дозволяє своєчасно реагувати, мінімізувати збитки.

Ефективне управління виробничим потенціалом дозволяє МХП досягати вищих показників доходів, прибутковості та фінансової стійкості навіть в умовах екстремальних зовнішніх ризиків.

Однак навіть при хорошому управлінні значні зовнішні чинники такі, як війна, мобілізація кадрів, енергетика, валютна волатильність і можуть суттєво впливати на результати.

Слабкість полягає в тому, що у випадку форс-мажорів, наприклад, руйнування складських приміщень, енергоблокад, потенціал може бути втрачений або не використаний повною мірою, що негативно впливає на економічні показники.

До рекомендації для підсилення ефективності компанії можна віднести наступні пункти:

Підсилити планування і сценарне моделювання щодо навантаження потужностей та використання виробничого потенціалу з урахуванням зовнішніх ризиків [53].

Прискорити програму інвестицій у енергонезалежність і резервне живлення - це скоротить ризик простоїв і, відповідно до цього, втрат доходів.

Посилити систему мотивації і утримання кадрового потенціалу, створити резерви працівників, автоматизувати процеси, щоб зменшити витрати, пов'язані з нестачею кадрів.

Розширити партнерську модель, аутсорсинг логістики та зберігання там, де це дозволено, з метою зменшення логістичних витрат і ризиків.

Впровадити регулярний моніторинг ефективності використання виробничого потенціалу ключові показники якого вважаються завантаження потужностей, продуктивність праці, витрати на виробництво, простої, відсоток використання резервних енергосистем та орієнтуватися на покращення цих показників.

Забезпечити гнучкість у виробничих процесах можливість швидкої переорієнтації на інші продукти або ринки, коли первинні ресурси канали ускладнені наприклад, через військовий стан або логістичні бар'єри [33].

Отже, управління виробничим потенціалом є ключовим фактором, що визначає економічний стан МХП. У сучасних умовах підприємство демонструє здатність адаптуватися, зберігати виробничі обсяги й фінансову стійкість, завдяки ефективному управлінню ресурсами, технологіями і логістикою. Проте, незважаючи на це, зовнішні ризики залишаються значущими й вимагають системного, проактивного підходу до управління потенціалом. Для подальшого підвищення ефективності діяльності МХП доречно посилити зазначені механізми управління виробничим потенціалом [47;50].

## Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено всебічний аналіз виробничого потенціалу підприємства **ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»** та оцінено ефективність його використання в сучасних умовах господарювання. Дослідження дало змогу виявити структуру, сильні сторони, проблемні аспекти та основні фактори впливу управління виробничим потенціалом на економічні результати діяльності підприємства.

МХП є провідним агропромисловим холдингом України з високим рівнем вертикальної інтеграції, що забезпечує контроль над усім виробничим циклом - від вирощування зернових і виробництва кормів до переробки м'яса та реалізації готової продукції. Така модель функціонування формує стійкий виробничий потенціал, підвищує ефективність використання ресурсів, мінімізує залежність від зовнішніх постачальників і сприяє стабільності бізнесу навіть за умов воєнного стану.

Проведена оцінка діяльності підприємства показала, що МХП стабільно утримує лідерські позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нарощує експорт, модернізує виробничі потужності й розвиває інноваційні напрями. У 2024 році компанія досягла чистого доходу понад 3,1 млрд доларів США, чистого прибутку 96 млн доларів, а частка експорту становила 55 %. Це свідчить про ефективне управління виробничим потенціалом та результативну стратегію розвитку.

Аналіз виробничих ресурсів показав, що підприємство має потужну матеріально-технічну базу, сучасні комбікормові заводи, енергетичні та біогазові комплекси, розгалужену логістичну інфраструктуру. Високий рівень кадрового потенціалу, наявність власних науково-дослідних і технічних підрозділів, упровадження систем менеджменту якості ISO 9001, 14001 та 22000 забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Водночас визначено низку проблемних аспектів: висока капіталоемність виробництва, часткове недовантаження потужностей унаслідок воєнних дій, логістичні труднощі, ризики кадрового дефіциту та енергетичної нестабільності. Незважаючи на це, МХП продовжує активно інвестувати у модернізацію, цифровізацію процесів, розвиток відновлюваних джерел енергії, що свідчить про високий рівень адаптивності підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

#### **3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу**

Виробничий потенціал підприємства є сукупністю матеріальних, трудових, фінансових, технологічних і організаційних ресурсів, які забезпечують випуск продукції необхідного обсягу та якості. У сучасних умовах глобальної конкуренції ефективне використання цього потенціалу стає визначальним чинником стійкості підприємницької структури. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП), що є системоутворюючим підприємством аграрного сектору України, підвищення ефективності виробничого потенціалу є не лише питанням внутрішньої оптимізації, але й запорукою зміцнення позицій України на світових ринках продовольства.

З огляду на масштаби діяльності МХП, підприємство стикається з необхідністю постійного удосконалення системи управління виробництвом. У структурі компанії функціонують десятки виробничих і переробних підприємств, розташованих у різних регіонах країни, тому важливим аспектом є інтеграція управлінських процесів на основі цифрових технологій. Використання єдиних корпоративних платформ для моніторингу, планування та контролю виробництва дозволяє досягти синергетичного ефекту та підвищити узгодженість дій усіх ланок [15].

Важливим кроком є розвиток концепції інтелектуального виробництва (Smart Production), що передбачає створення єдиного інформаційного простору, в якому збиратимуться та аналізуватимуться дані з усіх етапів виробничого процесу. Це дає можливість прогнозувати технічні збої, керувати енергоефективністю, контролювати якість у

режимі реального часу. МХП уже впроваджує такі рішення у межах програм цифрової трансформації, і подальше їх розширення забезпечить економію ресурсів та підвищення рентабельності виробництва.

Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу також пов'язане з оптимізацією виробничої структури підприємства. На підприємствах холдингу існують потужності різного рівня технічної оснащеності. Модернізація обладнання, перехід на енергоощадні технології, запровадження систем енергоменеджменту та раціонального споживання сировини формують основу стійкого виробничого розвитку. У цьому контексті МХП поступово впроваджує систему управління енергоресурсами відповідно до міжнародного стандарту ISO 50001, що дозволяє зменшити питомі витрати енергії на одиницю продукції.[50,51]

Не менш важливою складовою виробничого потенціалу є людський капітал. Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних компетенцій і створення умов для самореалізації працівників формують основу інноваційного зростання. У межах корпоративної стратегії «МХП 2030» реалізується проєкт «Академія МХП», який забезпечує підготовку спеціалістів за сучасними стандартами управління виробництвом, охороною праці та екологічної відповідальності. Високий рівень компетентності персоналу є передумовою ефективного використання технічних ресурсів і впровадження інновацій.

Суттєвий вплив на ефективність використання виробничого потенціалу має інноваційно-інвестиційна діяльність. МХП активно реалізує проєкти з виробництва біогазу, переробки органічних відходів, впровадження нових видів упаковки, що продовжує термін зберігання продукції. Такі інвестиції дозволяють не лише скорочувати витрати, а й підвищувати екологічну репутацію компанії, що важливо для експорту до країн ЄС. Досвід підприємства показує, що навіть часткове впровадження інновацій дає можливість підвищити загальний рівень використання виробничих потужностей на 5-7 % без залучення додаткових

капіталовкладень [54].

Для глибокої оцінки рівня використання виробничого потенціалу доцільно розглянути умовні розрахункові показники, які відображають динаміку основних напрямів розвитку підприємства, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

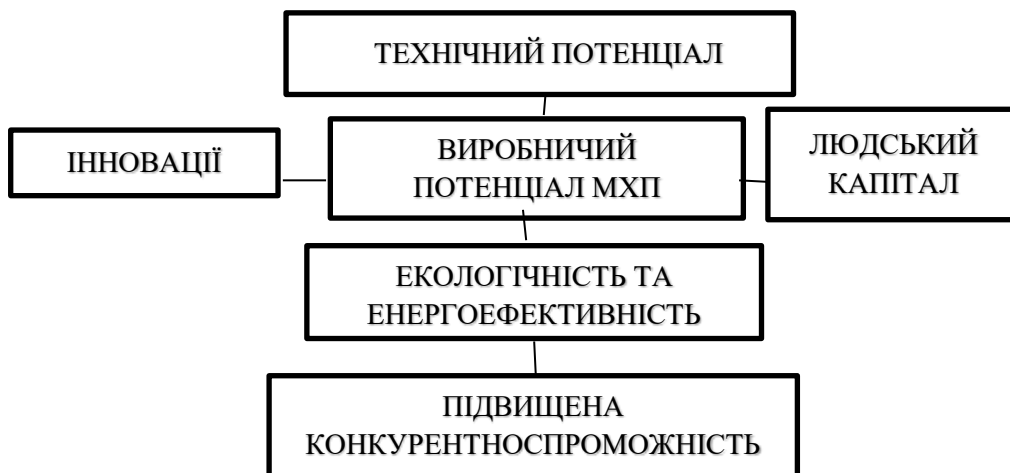
**Ефективність використання виробничого потенціалу ПрАТ  
«МХП» за 2022 – 2023 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, %
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	82,4	86,1	89,7	+7,3
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1045	1182	1320	+26,3
Рівень енергоємності продукції, ГДж/т	3,15	2,92	2,68	-14,9
Частка модернізованого обладнання, %	57	65	74	+17,5
Рентабельність виробничих потужностей, %	12,8	14,5	16,9	+4,1

*\*Джерело: побудовано за даними [58; 60]*

Як свідчать дані таблиці, ефективність використання виробничого потенціалу МХП має стійку тенденцію до зростання. Особливо показовим є підвищення коефіцієнта використання виробничих потужностей майже на 8 %, що свідчить про оптимізацію процесів виробництва, зменшення простоїв обладнання та вдосконалення планування. Водночас зниження енергоємності продукції демонструє результативність заходів з енергозбереження та впровадження екологічно орієнтованих технологій.

Важливим аналітичним інструментом для подальшого вдосконалення управління виробничим потенціалом може стати модель інтегрованого управління ресурсами, наведена на рис. 3.1. Вона демонструє взаємозв'язок між основними елементами потенціалу - матеріально-технічними ресурсами, людським капіталом, інноваційними процесами та екологічною ефективністю.



**Рис. 3.1. Схема складових виробничого потенціалу ПрАТ «МХП»**

*\*Джерело: побудовано за даними [66]*

Таким чином, ефективне використання виробничого потенціалу вимагає системного підходу, який поєднує технічне оновлення, розвиток персоналу, впровадження інновацій, цифровізацію управління та екологічну модернізацію. Для МХП важливо формувати гнучку модель управління, що дозволить оперативно реагувати на зміни ринкових умов і забезпечуватиме стабільний розвиток на довгострокову перспективу. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, зростанню прибутковості підприємства та посиленню його позицій як провідного національного і міжнародного виробника харчової продукції.[65]

### **3.2. Інноваційні підходи та цифрові технології в управлінні виробничим потенціалом**

В умовах глобалізації економіки, зростання конкуренції та технологічної динаміки інновації та цифрові технології стають

ключовими детермінантами ефективного управління виробничим потенціалом підприємств. Для ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) - лідера вітчизняного агропромислового комплексу - цифрова трансформація є не лише вимогою часу, а й стратегічною основою сталого розвитку. Застосування інноваційних підходів у сфері управління дозволяє компанії оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати, підвищити рівень автоматизації та точність управлінських рішень.

#### Інноваційна концепція управління виробничим потенціалом

Сучасна концепція управління виробничим потенціалом базується на інтеграції технологічних, організаційних і соціальних інновацій. Її мета це перехід від традиційної моделі контролю та звітності до моделі прогнозно-аналітичного управління, де ключову роль відіграють цифрові дані, штучний інтелект і системи моделювання сценаріїв.

У контексті діяльності МХП така концепція втілюється через програму цифрової трансформації “МНР Digital Ecosystem”, що передбачає створення єдиного інформаційного середовища між усіма підрозділами компанії. Завдяки цьому рішення в сфері виробництва, логістики, фінансів і маркетингу приймаються на основі точних аналітичних даних у реальному часі. Виробничий потенціал при цьому розглядається як динамічна система, що самонавчається, адаптується й оптимізує ресурси залежно від ринкової ситуації [57].

#### Цифрові інструменти управління виробництвом

Одним із провідних напрямів цифровізації МХП є впровадження систем класу ERP (Enterprise Resource Planning) та MES (Manufacturing Execution System), які дозволяють інтегрувати всі виробничі процеси - від закупівлі сировини до реалізації готової продукції. Завдяки цим системам компанія отримує можливість вести автоматизований облік витрат, контролювати рух матеріалів, планувати виробничі потужності та формувати звіти для керівництва в режимі реального часу.

Важливу роль відіграє також використання технологій Big Data та

аналітики на основі штучного інтелекту. Вони застосовуються для аналізу ринкового попиту, оптимізації маршрутів постачання, прогнозування технічного обслуговування обладнання. Наприклад, система моніторингу технічного стану агрегатів дозволяє на основі вібраційних і температурних даних прогнозувати можливі збої, що знижує ризики простоїв і втрат виробничого часу.

Паралельно розвиваються технології Інтернету речей (IoT), які забезпечують безперервний збір інформації з датчиків, розташованих у виробничих цехах, транспорті, холодильних установках та на складах. Отримані дані обробляються на платформі аналітики, що дає змогу оперативно реагувати на зміни температури, вологості, енергоспоживання тощо. У результаті підвищується ефективність використання ресурсів і зменшуються втрати сировини.

Оскільки МХП є вертикально інтегрованим холдингом, цифрові інновації впроваджуються не лише у виробництві харчової продукції, а й у аграрному секторі - вирощуванні зернових і кормових культур. Застосування супутникового моніторингу, дронів і систем точного землеробства (Precision Farming) дозволяє аналізувати стан ґрунтів, планувати внесення добрив та здійснювати прогноз врожайності [56].

Такі рішення забезпечують ефективне використання земельного потенціалу, оптимізацію витрат на ресурси та зменшення екологічного навантаження. Крім того, на підприємствах холдингу активно впроваджуються технології біоенергетики - виробництва біогазу з відходів птахівництва, що не лише знижує екологічні ризики, але й формує додаткове джерело енергії.

Аналітична оцінка впливу цифрових технологій на ефективність виробництва, табл. 3.2.

Аналіз показує, що цифровізація виробничих процесів призводить до підвищення ефективності використання ресурсів. Зменшення простоїв обладнання на понад 50 % свідчить про результативність впроваджених

систем технічного моніторингу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники впровадження цифрових інновацій ПрАТ «МХП»**

Показник	До цифровізації (2020 р.)	Після цифровізації (2024 р.)	Відхилення, %	Коментар
Середній час простоїв обладнання, год/міс	48	21	-56,3	Завдяки системам моніторингу IoT
Собівартість продукції, грн/кг	35,4	32,1	-9,3	Оптимізація витрат на енергію та матеріали
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	980	1320	+34,7	Використання автоматизованих систем
Рівень використання виробничих потужностей, %	82	91	+10,9	Планування на основі Big Data
Витрати електроенергії, кВт·год/т продукції	112	97	-13,4	Удосконалення енергоменеджменту

*\*Джерело: побудовано за даними [63,64]*

Зростання продуктивності праці на третину демонструє, що інноваційні інструменти управління не лише оптимізують процеси, а й підвищують мотивацію персоналу завдяки прозорій системі оцінки результатів роботи.

У статті А.Кириченка та Л. Березовської «Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва» розглянуто роль інноваційних продуктів як ключового чинника розвитку сучасних підприємств та формування їх конкурентних переваг. Автори підкреслюють, що ефективне управління виробничим потенціалом неможливе без

постійного оновлення технологій, впровадження інновацій та створення нових товарів, здатних відповідати динамічним потребам ринку. Це положення безпосередньо корелює з діяльністю МХП, яке активно інвестує у технологічні інновації, розширення продуктового портфеля, підвищення енергоефективності та впровадження сучасних виробничих процесів. Таким чином, наведене джерело підсилює наукове обґрунтування того, що інноваційні підходи є невід'ємною складовою ефективного управління виробничим потенціалом МХП та визначають його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати стійку конкурентоспроможність [72].

У рамках концепції сталого розвитку МХП формує єдину цифрову екосистему, яка поєднує різні рівні управління - стратегічний, тактичний і операційний. Така екосистема функціонує за принципом взаємодії модулів: аналітика даних, прийняття рішень, контроль виконання, корекція параметрів. В таблиці 3.2 наведено узагальнену схему взаємозв'язку елементів цифрової системи управління виробничим потенціалом.

Реалізація такої моделі дозволяє підприємству перейти від реактивного управління до проактивного, коли рішення приймаються на основі прогнозів, а не постфактум. Це формує нову парадигму ефективності, де головними активами стають інформація, швидкість її обробки та здатність до інноваційного мислення [23].

Отже, інноваційні підходи та цифрові технології суттєво змінюють логіку управління виробничим потенціалом. Для МХП цифровізація є не лише інструментом підвищення економічної результативності, а й засобом досягнення стратегічних цілей сталого розвитку. Поєднання технологічних, аналітичних і екологічних інновацій забезпечує довгострокову конкурентну перевагу компанії на глобальному ринку харчової продукції та закладає основу для подальшої інтеграції в європейський економічний простір.

### **3.3. Рекомендації щодо вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства**

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємства є визначальним чинником його конкурентоспроможності, інноваційної спроможності та фінансової стабільності. На сучасному етапі розвитку ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП) досягло високого рівня організації виробництва та технологічного оснащення. Проте в умовах нестабільності зовнішнього середовища, коливань на ринках продовольства та зростання екологічних вимог постає потреба у подальшому вдосконаленні системи управління виробничим потенціалом.

Рекомендації мають бути спрямовані на формування гнучкої, інтегрованої та цифрово орієнтованої системи управління, здатної забезпечити баланс між економічною ефективністю, технологічним оновленням та сталим розвитком [62].

Концептуальні засади вдосконалення управління виробничим потенціалом полягають в тому, що для МХП доцільно розробити модель стратегічного управління виробничим потенціалом, яка базуватиметься на принципах адаптивності, цифровізації, інноваційності та екологічної збалансованості. Така модель має поєднувати технологічні процеси, управлінські рішення та людський фактор в єдину інтегровану систему.

Суть підходу полягає у переході від лінійної моделі управління до процесно-орієнтованої, у якій кожна функція - виробництво, технічне обслуговування, енергозбереження, логістика - розглядається як частина спільного циклу створення вартості. Для реалізації цієї моделі пропонується запровадити сучасні управлінські концепції: Lean Production, Total Productive Maintenance (TPM), Kaizen та Balanced Scorecard (BSC).[65]

Використання методології Lean Production дозволить зменшити непродуктивні втрати, підвищити продуктивність праці та скоротити час

виробничого циклу. Система TRM передбачає залучення всіх працівників до процесу технічного обслуговування обладнання, що сприятиме продовженню строку служби техніки та скороченню витрат на ремонти. У свою чергу, Balanced Scorecard забезпечить баланс між фінансовими та нефінансовими показниками, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації.

Важливою умовою успішного розвитку виробничого потенціалу є поетапне впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. Для МХП можна запропонувати такі стратегічні ініціативи:

Створення єдиного центру аналітики виробничої ефективності (MHP Efficiency Hub) - для збору, аналізу та прогнозування ключових показників продуктивності у реальному часі. Центр має інтегрувати дані з ERP, MES та IoT-платформ у єдину цифрову панель управління [70].

Впровадження програми енергоефективності “Green MHP” - із залученням інвестиційних ресурсів ЄБРР та IFC. Програма має передбачати перехід частини енергоспоживання на відновлювані джерела (біогаз, сонячну енергію), модернізацію котельного обладнання, впровадження енергетичного моніторингу.

Оптимізація організаційної структури управління - перехід до матричної системи, яка забезпечить швидший обмін інформацією між виробничими, технологічними та фінансовими підрозділами. Це сприятиме зменшенню управлінських витрат і підвищенню гнучкості рішень [49].

Розвиток людського капіталу - через програму “MHP Skills Evolution”, орієнтовану на формування цифрових компетентностей персоналу, розвиток управлінських навичок і підготовку внутрішніх експертів із Lean-технологій.

Активізація інноваційної діяльності - розширення функціонування “MHP Innovation Lab” як постійного майданчика для тестування нових

технологій, автоматизованих систем контролю та біотехнологічних рішень у птахівництві та переробці (табл 3.3).

Таблиця 3.3

**Економічна оцінка запропонованих заходів для ПрАТ «МХП»**

Показник	Поточний рівень (2024 р.)	Прогноз після впровадження (2026 р.)	Відхилення, %	Очікуваний результат
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1320	1550	+17,4	Зростання ефективності завдяки Lean та автоматизації
Рівень використання виробничих потужностей, %	89,7	94,5	+5,4	Зменшення простоїв, краща логістика
Собівартість продукції, грн/кг	32,1	29,6	-7,8	Оптимізація енергоспоживання
Енергоємність продукції, ГДж/т	2,68	2,35	-12,3	Впровадження програми “Green MHP”
Рентабельність виробництва, %	16,9	19,5	+15,4	Зростання прибутковості
Термін окупності інвестицій, роки	-	3,2	-	Висока економічна доцільність

*\*Джерело: побудовано за даними [69]*

Результати оцінки свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління виробничим потенціалом на системному рівні. Впровадження цифрових технологій і Lean-методів зменшить собівартість виробництва на 7-8 %, підвищить рентабельність майже на 3 п.п. та забезпечить окупність інвестицій протягом трьох років.

Крім того, екологічна складова (програма “Green MHP”) дає змогу знизити викиди CO<sub>2</sub> на 12-15 % і зменшити споживання традиційних енергоресурсів. Це сприятиме отриманню компанією додаткових переваг

при сертифікації продукції за стандартами ESG та EU Green Deal [73].

Таким чином, удосконалення управління виробничим потенціалом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» має базуватися на системному поєднанні цифрових технологій, інноваційного менеджменту та екологічної відповідальності. Запропоновані заходи формують стратегічну основу для довгострокового розвитку підприємства, забезпечують підвищення конкурентоспроможності, рентабельності та зміцнюють позиції компанії на світовому продовольчому ринку.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі магістерської роботи узагальнено теоретико-практичні підходи до удосконалення управління виробничим потенціалом підприємницьких структур і визначено ключові напрями його підвищення на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Проведене дослідження довело, що ефективне управління виробничим потенціалом є стратегічним чинником стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства в умовах сучасних викликів і трансформацій економічного середовища.

Встановлено, що оптимальне використання виробничого потенціалу базується на поєднанні технічного оновлення, раціонального використання ресурсів, розвитку людського капіталу, впровадженні інновацій та цифрових технологій.

У роботі визначено, що підвищення ефективності виробничого потенціалу МХП можливе завдяки впровадженню комплексних рішень, спрямованих на модернізацію обладнання, енергозбереження, автоматизацію виробничих процесів, удосконалення організаційної структури управління та підвищення кваліфікації персоналу. Особлива увага приділена ролі цифрової трансформації, яка забезпечує інтеграцію управлінських процесів, підвищує точність планування, скорочує простой обладнання та сприяє зростанню продуктивності праці.

Результати дослідження підтверджують, що застосування сучасних управлінських концепцій, таких як Lean Production, Total Productive Maintenance, Balanced Scorecard і Kaizen, формує основу безперервного вдосконалення виробничої системи, сприяє підвищенню рентабельності та ефективності використання ресурсів. Впровадження інноваційних програм енергоефективності та розвитку персоналу забезпечує довгострокову економічну стабільність і відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.

## ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретико-аналітичне та практичне дослідження системи управління виробничим потенціалом підприємницьких структур на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (МХП). Проведене дослідження дозволило сформулювати науково обґрунтовані висновки, визначити проблемні аспекти, оцінити ефективність використання виробничих ресурсів і запропонувати практичні напрями удосконалення управління з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, інноваційного розвитку та сталого управління.

1. У теоретичній частині роботи встановлено, що виробничий потенціал підприємства є інтегрованою системою ресурсів (матеріально-технічних, кадрових, технологічних, організаційно-управлінських, інноваційних), ефективне використання яких формує здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, адаптуватися до зовнішніх викликів та забезпечувати сталий розвиток. Визначено, що ключовими механізмами управління виробничим потенціалом є: системний аналіз ресурсів, аналіз ефективності використання потужностей, інноваційні інструменти оптимізації, інвестиційний розвиток, цифрова трансформація та нарощування людського капіталу.

2. У ході дослідження встановлено, що ПрАТ «МХП» є провідним агросекторним підприємством України, що демонструє високий рівень техніко-технологічної забезпеченості, активну інвестиційно-інноваційну діяльність, інтеграцію цифрових рішень та експортоорієнтовану модель розвитку. Проте підприємство зазнає впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників - військових ризиків, волатильності ринків продовольства, жорсткішої регуляторної політики ЄС, підвищених вимог до екологічності виробництва та дефіциту кваліфікованих кадрів.

3. Аналітична оцінка використання виробничого потенціалу за

2022-2024 рр. засвідчила наступні позитивні тенденції, що коефіцієнт використання виробничих потужностей зріс з 82,4% до 89,7%, що свідчить про ефективну політику завантаження виробничих ліній, продуктивність праці зросла на 26,3%, що характеризує ефективність кадрової політики та оптимізацію виробничих процесів, енергоємність продукції зменшилась на 14,9%, що підтверджує результативність заходів з модернізації та енергоощадності, частка модернізованого обладнання зросла на 17,5%, що відображає високий рівень інвестиційної активності підприємства, рентабельність виробничих потужностей збільшилась до 16,9%, що свідчить про підвищення економічної ефективності виробництва.

4. Окрім цього виявлено низку факторів, що можуть стримувати подальший розвиток потенціалу підприємства:

зростання витрат на логістику та енергоресурси;

потреба в подальшій цифровій інтеграції виробничих процесів;

недостатній рівень автоматизації моніторингу виробничих даних у реальному часі;

необхідність вдосконалення управління компетенціями персоналу для роботи в умовах цифрової трансформації;

посилення екологічних вимог на зовнішніх ринках, що вимагає прискореної ESG-адаптації.

5. У третьому розділі дослідження розроблено систему практичних рекомендацій, що орієнтовані на формування адаптивної, цифрово керованої, інноваційно та екологічно збалансованої моделі управління виробничим потенціалом МХП. До ключових запропонованих заходів належать: створення MHP Efficiency Hub - єдиного аналітичного центру для моніторингу виробничої ефективності на основі застосування ERP, MES та IoT-платформ; впровадження програми "Green MHP", що передбачає використання відновлюваних джерел енергії, скорочення вуглецевого сліду та модернізацію енергоспоживання; перехід до матричної моделі управління, яка підвищує швидкість міжфункціональної

взаємодії, ефективність координації та гнучкість управлінських рішень; реалізація освітньо-кадрової програми “МНР Skills Evolution” для підвищення цифрових компетенцій персоналу, розвитку Lean-мислення та формування внутрішнього пулу галузевих експертів; розширення інноваційних підходів до виробництва, включаючи біогазові проекти, smart-управління виробничими лініями, та автоматизацію контролю якості.

6. Доведено, що впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити гнучкість управління виробничою системою, знизити виробничі витрати та енергоємність продукції, прискорити цифрову трансформацію ключових бізнес-процесів, посилити адаптацію до конкурентних та регуляторних вимог міжнародного ринку, зміцнити довгострокову стійкість і стратегічні ринкові позиції МХП як на національному, так і на глобальному рівнях.

Таким чином, у роботі підтверджено, що ефективне управління виробничим потенціалом підприємницьких структур у сучасних умовах має базуватися на інтеграції технологічної модернізації, цифрового управління, аналітики даних, розвитку людського капіталу та екологічної адаптації бізнес-моделі. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення управлінської стратегії ПрАТ «МХП», а також адаптовані до інших підприємств аграрного сектору України.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Васильців Т. Г. Управління підприємницькою діяльністю. К.: Центр учбової літератури, 2019. 412 с.
2. Губська Т. Р. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2018. 520 с.
3. Гринчук Н. В. Економіка і організація виробництва. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 398 с.
4. Пономарьов В. С. Економіка підприємства. Львів: Новий Світ, 2020. 465 с.
5. Шинкарук Л. В. Основи підприємницької діяльності. К.: КНЕУ, 2017. 276 с.
6. Козак Ю. Г. Підприємництво: теорія і практика. - Одеса: Астропринт, 2016. - 352 с.
7. Желюк Т. Л. Основи підприємницької діяльності. К.: Ліра-К, 2020. 298 с.
8. Шкільник І. О. Виробничий потенціал в системі економічної безпеки підприємства. Харків: НТУ, 2015. 334 с.
9. Данько Т. П. Виробничий потенціал підприємства: аналіз, оцінка, розвиток. Суми: УАБС, 2017. 287 с.
10. Словник-довідник з економіки підприємства / за ред. Г. В. Савицької. Мінськ: Нове знання, 2018. 416 с.
11. Гончаренко І. В. Потенціал підприємства: теоретичні та методичні засади дослідження. К.: Університет «Україна», 2019. 254 с.
12. Ковальчук Ю. В. Теорія виробництва. К.: Центр учбової літератури, 2020. 315 с.
13. Гринчук Н. В. Формування ресурсного потенціалу підприємств. К.: Університет економіки, 2018. 264 с.
14. Кузьмін О. Є. Ресурси підприємства: класифікація та економічна оцінка. Львів: ЛНУ, 2020. 291 с.

15. Немцов А. Ю. Людські ресурси в системі управління підприємством. К.: НАДУ, 2019. 276 с.
16. Кредісов А. І. Управління трудовими ресурсами. К.: КНЕУ, 2017. 368 с.
17. Струк А. В. Методичні підходи до оцінки ресурсного забезпечення підприємства. Харків, 2016. 224 с.
18. Савчук В. С. Методи аналізу ефективності виробничого потенціалу. К.: КНЕУ, 2019. 288 с.
19. Бланк І. А. Управління потенціалом підприємства. К.: Ніка-Центр, 2018. 512 с.
20. Ільчук В. П. Оцінка виробничого потенціалу агропідприємств. - К.: НАУ, 2016. 242 с.
21. Небава М. І. Аналіз діяльності підприємств. К.: Центр учбової літератури, 2018. 280 с.
22. Лук'янченко О. Г. Оцінка виробничої ефективності підприємств. Дніпро: НГУ, 2018. 268 с.
23. Жигілій І. А. Системний аналіз діяльності підприємства. К.: Ліра-К, 2020. 304 с.
24. Пересада А. А. Методи аналізу та оцінки підприємницького потенціалу. К.: КНЕУ, 2017. 260 с.
25. Макаренко П. І. Методи діагностики стану виробничих ресурсів. Харків, 2016. 214 с.
26. OECD. Measuring Productivity: Measurement of Aggregate and Industry-Level Productivity Growth. Paris: OECD Publishing, 2019. 152 с.
27. Harvard Business Review. URL: [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
28. Bloomberg Markets. URL: [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)
29. MHP SE. Integrated Annual Report 2023–2024. URL: [Investegate.co.uk](http://Investegate.co.uk)
30. MHP SE. Integrated Annual Report 2024. URL: [mhp.com.cy](http://mhp.com.cy)
31. Economics of Management and Business. Економіка управління і

бізнесу, № 11 (3), 2024. URL: [economics-msu.com.ua](http://economics-msu.com.ua)

32. PoultryWorld.net. MHP's production capacity and market analysis. URL: <https://surl.li/grbvii>

33. UkrAgroConsult. Ukraine's largest poultry processor MHP reports net profit growth. URL: <https://ukragroconsult.com/en/news/ukraines-largest-poultry-processor-mhp-reports-a-hike-in-net-profit/>

34. MHP maintains resilience during wartime. URL: <https://www.kyivpost.com/>

35. MHP switches to a partnership model with agricultural producers. URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-switches-to-a-partnership-model-with-agricultural-producers-what-does-this-mean-for-the-market-and-farmers>

36. Research-tree.com. MHP SE 2022 Integrated Annual Report. URL: <https://www.research-tree.com/newsfeed/article/mhp-se-mhp-se-standalone-2022-1794038>

37. MHP SE corporate overview. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/PrJSC\\_MHP](https://en.wikipedia.org/wiki/PrJSC_MHP)

38. Economics of Management and Business, № 11 (3), 2024. URL: [economics-msu.com.ua](http://economics-msu.com.ua)

39. PoultryWorld.net - аналітичні матеріали про виробничі потужності МХП. URL: <https://www.poultryworld.net/uncategorized/mhp-sees-its-net-profit-soaring-in-2025/>

40. UkrAgroConsult - статистика щодо експорту та аграрного виробництва. URL: <https://ukragroconsult.com/research/>

41. MHP SE. Annual Report & Accounts 2023. URL: [AnnualReports.com](http://AnnualReports.com)

42. MHP SE. Annual Report 2024. URL: [mhp.com.cy](http://mhp.com.cy)

43. MHP SE shows resilience amid geopolitical challenges. TipRanks. URL: <https://www.tipranks.com/news/company-announcements/mhp-se-shows-resilience-amid-geopolitical-challenges>

44. Ukraine's MHP sees a drop in net profits in 2024. Poultry World.

URL: <https://www.poultryworld.net/the-industrymarkets/market-trends-analysis-the-industrymarkets-2/mhp-sees-a-drop-in-net-profits-in-2024/>

45. MHP paid UAH 7.6 billion in taxes in 2024. UNN. URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-paid-uah-76-billion-in-taxes-in-2024>

46. MHP posts a US\$230 million loss for 2022. UkrAgroConsult. URL: <https://ukragroconsult.com/>

47. MHP's net profit hike Q3 2024 UkrAgroConsult / Poultry World. URL: <https://www.londonstockexchange.com/news-article/MHPC/financial-results-for-q3-and-9m-2024/16777437>

48. MHP Annual Report 2024. URL: [mhp.com.cy](https://mhp.com.cy)

49. MHP and osapiens: working together for more sustainable impact MHP Management- und IT-Beratung. URL: <https://osapiens.com/company-news/mhp-and-osapiens-working-together-for-more-sustainable-impact/>

50. MHP switches to a partnership model with agricultural producers... UNN. URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-switches-to-a-partnership-model-with-agricultural-producers-what-does-this-mean-for-the-market-and-farmers>

51. MHP complies with the new EU animal welfare requirements... PR Newswire. URL: <https://mhp.com.ua/en/press-releases/mhp-vidpovidaye-novim-vimogam-yes-shodo-dobrobutu-tvarin-yaki-pochnut-diyati-z-2026-roku>

52. MHP is among the top largest Ukrainian investors... UNN. URL: <https://unn.ua/en/amp/mhp-is-among-the-top-largest-ukrainian-investors-for-the-second-time>

53. MHP Net Profits Fell by Two Thirds and a Warehouse was Destroyed. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/post/33812>

54. Ukraine's MHP sees a drop in net profits in 2024. URL: [ukragroconsult.com](https://ukragroconsult.com)

55. Ukraine's MHP agricultural holding boosts chicken meat sales 6% in 9M. Інтерфакс. URL: <https://surl.li/gofpvn>

56. Ukraine's MHP increases revenue from vegetable oil sales by almost one-third. Інтерфакс. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/101996/>

57. MHP is the first in Ukraine to receive an international certificate in road safety (ISO 39001). UNN. URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-is-the-first-in-ukraine-to-receive-an-international-certificate-in-road-safety>

58. Procurement - a strategic partner for business: MHP Procurement Conference 2025 held in Kyiv. UNN. URL: <https://surl.li/bojgps>

59. Ilchuk, M., Kyrychenko, A., Tomashevskaya, O., Us, S., & Ivanov, Ye. (2025). Retail food sales in Ukraine: From pre-war period to recovery prospects. *Economics and Business Management*, 16(1), 9-28. URL: <https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.09>

60. MHP Innovation Lab - конкурс відкритих інновацій.... URL: [mhpinnovation.com](http://mhpinnovation.com)

61. Інвестиційний ландшафт України. MHP and FinPoint. KPMG Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/03/ukraines-investment-landscape.html>

62. EBA ESG HUB summed up the year: 2025 trends and ESG implementation practices. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/en/comitet/esg-hub/>

63. The financial statements of the MHP-Hromada Charitable Foundation were audited by PwC in Ukraine. Благодійний фонд МХП Громаді. URL: <https://mhpgromadi.org.ua/blog/finansova-zvitnist-blahodiinoho-fondu-mkhp-hromadi-proishla-audytorsku-perevirku-pwc-v-ukraini/>

64. MHP paid UAH 7.6 billion in taxes in 2024. UNN. URL: <https://unn.ua/en/news/mhp-paid-uah-76-billion-in-taxes-in-2024>

65. Ukraine's MHP agricultural holding ended 2022 with a loss of \$231 million. URL: [mind.ua](http://mind.ua)

66. Статутні і звітні документи МHP (Annual Report, ESG Report) URL: <https://www.annualreports.com/>

67. Інтерв'ю керівництва МHP щодо цифровізації та управління виробничим потенціалом. URL: <https://surl.li/yuqlbm>

68. MHP Annual Report 2024. Київ: МНР, 2025. 175 с. URL: <https://mhp.com.cy>
69. MHP ESG Report 2024. Київ: ПрАТ «МХП», 2025. 128 с.
70. MHP Innovation Lab. URL: <https://mhpinnovation.com>
71. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Green Investments in Ukraine's Agribusiness: Case of MHP. London: EBRD, 2024. 65 с.
72. Кириченко А. В., Березовська, Л. О. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. Економіка та суспільство. 2021. №29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-10>.
73. Kaizen Institute. Lean Management in Food Industry: Implementation Cases in Eastern Europe. Zurich: Kaizen Institute Press, 2023. 112 с.
74. Horváth, P. & Partners. Balanced Scorecard for Agroindustrial Enterprises: Strategic Management Tools. Munich: Springer Verlag, 2022. 248 с.
75. PwC Ukraine. Operational Efficiency and Digital Transformation in Agribusiness: Analytical Review 2025. Київ: PwC, 2025. 94 с.
76. Ковальчук І.В. Інноваційні моделі управління виробничим потенціалом агропідприємств. Економіка і прогнозування, № 3, 2024. С. 45-57.
77. Мельник Л.Г., Шостак А.В. Економічна ефективність Lean-технологій у промислових підприємствах України. Вісник СумДУ, серія «Економіка», № 1, 2023. С. 77-89.
78. KPMG Ukraine. Sustainability and Efficiency in Ukrainian Agribusiness: MHP Case Study. Київ: KPMG, 2025. 112 с.
79. MHP SE. Annual Report. Офіційні річні звіти компанії. URL: [AnnualReports.com](https://AnnualReports.com)