

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:

Завідувачка кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Анастасія ШМІЛЯК

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 Менеджмент**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи**ШМІЛЯК Анастасії Вікторівні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи виробничого менеджменту аграрного підприємства»

2. **Керівник роботи:** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2025 р. № _____

Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** дані відкритих джерел по СТОВ «Вікторія», матеріали щодо статистичної та фінансово-економічної звітності підприємства, внутрішні організаційно-правові документи, положення та посадові інструкції, матеріали за результатами опитування і анкетування персоналу та клієнтів СТОВ «Вікторія», статистичні дані по основних ринках продукції підприємства, навчально-методичні та дослідницькі праці і т. ін.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) проаналізувати теоретичні основи розвитку виробничого менеджменту; 2) оцінити основні ризики та виклики, що впливають на ефективність виробничої діяльності СТОВ «Вікторія» в умовах нестабільності; 3) дослідити структуру та особливості організації виробничого процесу на підприємстві, виявити його слабкі та сильні сторони; 4) проаналізувати ефективність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) у виробничій діяльності СТОВ «Вікторія»; 5) визначити можливості впровадження сучасних методів управління виробництвом, зокрема інформаційних технологій та автоматизації процесів; 6) обґрунтувати необхідність оптимізації логістики постачання та збуту продукції з урахуванням змінених умов ринку та воєнних обмежень СТОВ «Вікторія»; 7) розрахувати економічну

ефективність запропонованих заходів з удосконалення виробничого менеджменту для підприємства; 8) розробити рекомендації щодо підвищення адаптивності виробничих процесів в умовах невизначеності та високих ризиків СТОВ «Вікторія»; 9) сформувати комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності СТОВ «Вікторія» та забезпечення його сталого розвитку в післявоєнний період.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Структура управління виробничими бізнес-процесами у галузі рослинництва СТОВ «Вікторія»;
- 2) Структура продукції рослинництва СТОВ «Вікторія» у 2020 р. та 2024 р.;
- 3) Обсяги та структура прибутку СТОВ «Вікторія» до оптимізації та після оптимізації посівних площ.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	листопад-грудень 2024р.	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	січень-лютий 2025 р.	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	березень-квітень 2025 р.	
5	Написання висновків та пропозицій	травень 2025 р.	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	червень 2025 р.	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	червень 2025 р.	

Здобувач

Керівник роботи

Анастасія ШМІЛЯК

Леся МЕЛЬНИК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, значення та завдання виробничого менеджменту	7
1.2. Сучасні підходи до організації виробничого процесу в аграрних підприємствах	12
1.3. Методи оцінки ефективності виробничого менеджменту підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТОВ «ВІКТОРІЯ»	20
2.1. Економічна ефективність використання ресурсних можливостей СТОВ «Вікторія»	20
2.2. Організація управління виробничими процесами в аграрному підприємстві	30
2.3. Аналіз апарату управління сільськогосподарського підприємства	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТОВ «ВІКТОРІЯ»	37
3.1. Оптимізація структури виробництва у СТОВ «Вікторія»	37
3.2. Впровадження сучасних методів планування та контролю виробничих процесів в аграрному підприємстві	44
3.3. Використання інформаційних технологій у виробничому менеджменті та поліпшення системи мотивації персоналу для підвищення продуктивності	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах тривалого воєнного стану в Україні аграрний сектор відіграє критично важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та підтримці економіки. Сільськогосподарські підприємства стикаються з низкою викликів, серед яких руйнування логістичних ланцюгів, дефіцит матеріальних і трудових ресурсів, зростання виробничих витрат та підвищені ризики ведення господарської діяльності. Відтак, вдосконалення системи виробничого менеджменту є стратегічно важливим для підвищення ефективності використання ресурсів, мінімізації ризиків та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Українські аграрні підприємства змушені адаптувати свої виробничі процеси до нових викликів, зокрема нестабільності постачання матеріальних ресурсів, зростання виробничих витрат, дефіциту робочої сили та логістичних обмежень. Окрім цього, війна спричинила значні зміни у структурі ринку, що потребує впровадження нових підходів до управління виробничими процесами. Тому вдосконалення системи виробничого менеджменту є необхідною умовою для підтримки ефективності сільськогосподарського виробництва та забезпечення його сталого розвитку в умовах кризової економічної ситуації.

Значну роль відіграє оптимізація використання ресурсів, впровадження сучасних методів управління виробництвом, а також підвищення гнучкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі. Аграрне підприємство, що спеціалізується на рослинництві, потребує адаптації своєї виробничої стратегії, що включає використання інноваційних технологій, ефективне планування посівних площ, раціональне використання добрив, засобів захисту рослин та оптимізацію витрат на енергоресурси. Дослідження цих аспектів та розробка відповідних управлінських рішень є важливими для збереження конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах [17, 28, 39].

Метою кваліфікаційної роботи є розробка обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи виробничого менеджменту СТОВ «Вікторія» з

урахуванням викликів, спричинених воєнним станом, для підвищення ефективності виробничої діяльності та стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Предметом дослідження є методи, підходи та механізми вдосконалення виробничого менеджменту аграрного підприємства в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес виробничого менеджменту сільськогосподарського підприємства СТОВ «Вікторія».

Основні **завдання**, які були поставлені та виконані в роботі:

- проаналізувати теоретичні основи розвитку виробничого менеджменту;
- оцінити основні ризики та виклики, що впливають на ефективність виробничої діяльності СТОВ «Вікторія» в умовах нестабільності;
- дослідити структуру та особливості організації виробничого процесу на підприємстві, виявити його слабкі та сильні сторони;
- проаналізувати ефективність використання ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових) у виробничій діяльності СТОВ «Вікторія»;
- визначити можливості впровадження сучасних методів управління виробництвом, зокрема інформаційних технологій та автоматизації процесів;
- обґрунтувати необхідність оптимізації логістики постачання та збуту продукції з урахуванням змінених умов ринку та воєнних обмежень СТОВ «Вікторія»;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів з удосконалення виробничого менеджменту для підприємства;
- розробити рекомендації щодо підвищення адаптивності виробничих процесів в умовах невизначеності та високих ризиків СТОВ «Вікторія»;
- сформулювати комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності СТОВ «Вікторія» та забезпечення його сталого розвитку в післявоєнний період.

У процесі дослідження використовуються такі **методи**: *економічного аналізу* – для оцінки ефективності виробничих процесів та фінансово-економічного стану підприємства; *математичного моделювання* – для розрахунку оптимальної структури виробництва та ефективного розподілу

ресурсів; *експертних оцінок* – для аналізу можливих управлінських рішень у виробничій діяльності; *методи порівняльного аналізу* – для дослідження найкращих практик виробничого менеджменту та їхнього застосування в умовах України.

Інформаційною базою дослідження є: 1) дані про виробничо-економічну діяльність СТОВ «Вікторія» за 2020-2024 роки; 2) нормативно-правові акти, що регулюють діяльність аграрного сектору; 3) наукові праці та дослідження у сфері виробничого менеджменту і, зокрема аграрних підприємств.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом СТОВ «Вікторія» для підвищення ефективності виробничого менеджменту, зменшення витрат та підвищення адаптивності до кризових умов. Рекомендації, розроблені у межах роботи, також можуть бути корисними для інших аграрних підприємств, що працюють в умовах воєнного стану, а також для органів державного управління при формуванні політики підтримки сільськогосподарського виробництва.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та завдання виробничого менеджменту

Виробничий менеджмент є ключовою складовою управління аграрним підприємством, що спрямована на ефективну організацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та забезпечення стабільного випуску продукції. Його основна мета – забезпечити безперервність та продуктивність виробничої діяльності за рахунок оптимального поєднання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. В аграрному секторі особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, оскільки підприємства працюють у високоризикових умовах, пов'язаних зі змінами клімату, сезонністю виробництва, нестабільністю ринкових цін і, в сучасних реаліях, воєнним станом.

Значення виробничого менеджменту в аграрному секторі полягає у здатності забезпечити стаке зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Завдяки ефективному управлінню виробничими процесами досягається раціональне використання землі, техніки, насіння, добрив та інших ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити якість продукції. Крім того, системне управління допомагає підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати екологічну сталість виробництва [24, 27, 40].

Виробничий менеджмент виконує низку важливих функцій, серед яких – планування, організація, координація, контроль і мотивація персоналу. Планування дозволяє визначити стратегічні та тактичні цілі підприємства, розробити виробничі програми та обґрунтувати необхідні витрати. Організація передбачає правильний розподіл обов'язків, створення ефективної виробничої структури та забезпечення взаємодії між підрозділами. Координація сприяє

синхронізації дій усіх учасників виробничого процесу, що дозволяє уникати простоїв і збоїв у роботі.

Сучасний виробничий менеджмент також передбачає впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів, що дає змогу покращити контроль за виробничими операціями, оперативно виявляти недоліки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливу увагу приділяють системам управління якістю, Lean-методологіям, а також концепції сталого розвитку, яка спрямована на зниження негативного впливу сільськогосподарської діяльності на навколишнє середовище [1, 12, 24, 31].

Серед основних завдань виробничого менеджменту аграрного підприємства можна виокремити: забезпечення безперебійного функціонування виробничих процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію витрат, зменшення втрат урожаю, впровадження інноваційних технологій та покращення умов праці персоналу. Важливу роль відіграє й стратегічний підхід до управління, який передбачає прогнозування майбутніх змін ринку та адаптацію до них.

Таким чином, ефективний виробничий менеджмент є основою успішної діяльності аграрного підприємства, адже він забезпечує оптимальне поєднання технологічних, організаційних і економічних факторів, що сприяють досягненню високої продуктивності та прибутковості. В умовах сучасних викликів, таких як війна та економічна нестабільність, вдосконалення системи виробничого менеджменту стає нагальною необхідністю для забезпечення стійкості та розвитку аграрного сектора.

Основні завдання виробничого менеджера в аграрному підприємстві включають організацію та контроль виробничих процесів, забезпечення ефективного використання ресурсів, планування і прогнозування обсягів виробництва, оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій і методів управління, підвищення продуктивності праці, забезпечення дотримання стандартів якості та екологічних вимог, управління ризиками, пов'язаними з сезонністю та зовнішніми факторами, а також координацію роботи персоналу

для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

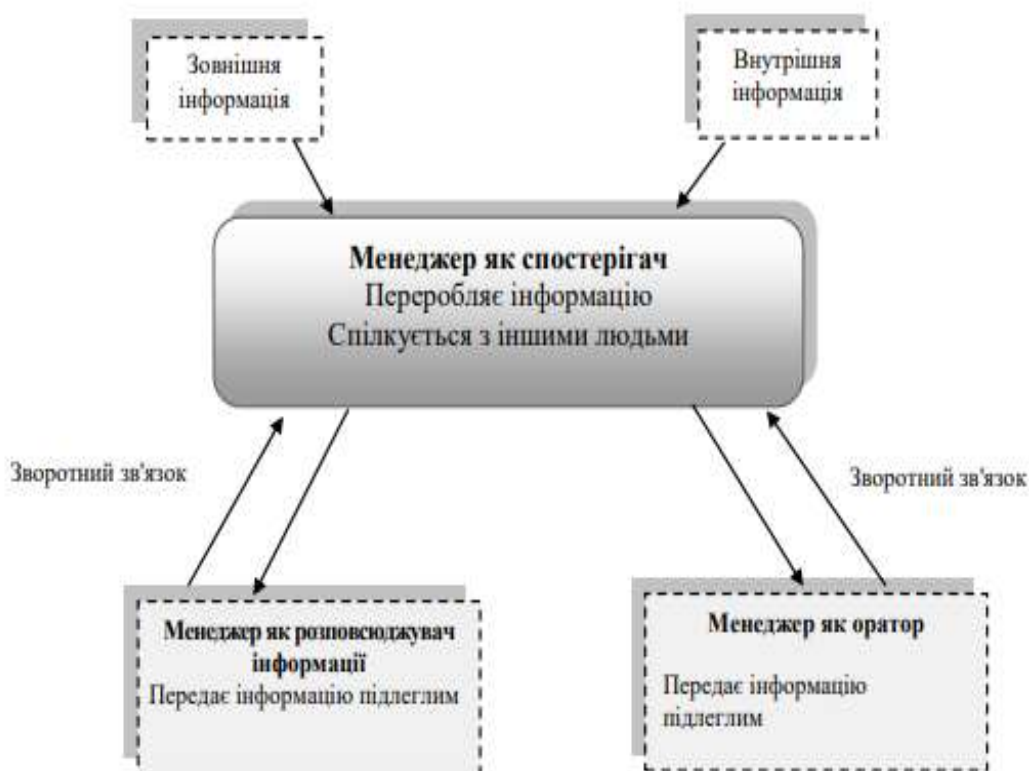


Рис. 1.1. Основні завдання виробничого менеджера [23]

Процес виробничого менеджменту в аграрному підприємстві охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, організацію, контроль та вдосконалення виробничих процесів. На етапі планування визначаються стратегічні та тактичні цілі виробництва, розробляються виробничі програми, встановлюються обсяги використання ресурсів, а також формуються плани закупівель і збуту продукції. Важливим аспектом є прогнозування ризиків, пов'язаних із сезонністю, погодними умовами та ринковими коливаннями, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити ефективність діяльності підприємства (рис. 1.2).

Організація виробничого процесу передбачає розподіл ресурсів і координацію роботи всіх підрозділів, що беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції. Вона включає управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, контроль за використанням техніки,

планування робочих операцій відповідно до агротехнологічних вимог [2, 13].

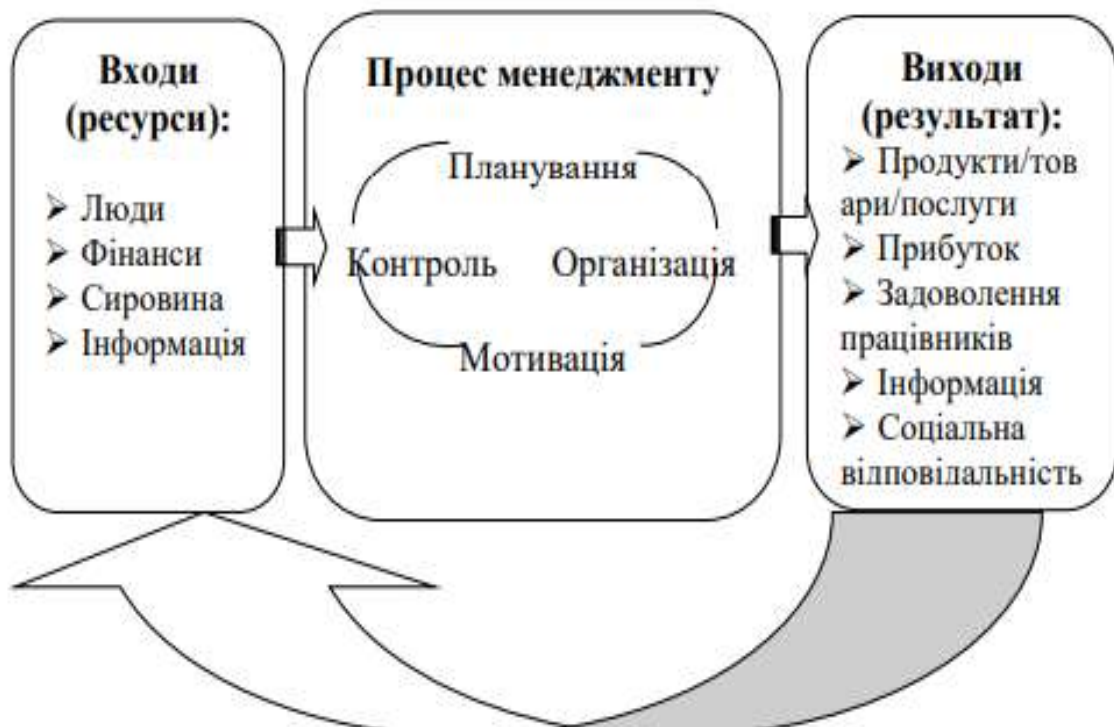


Рис. 1.2. Процес виробничого менеджменту

Ефективний виробничий менеджмент сприяє своєчасному виконанню технологічних процесів, зниженню витрат, оптимізації логістики постачання та забезпеченню стабільного рівня продуктивності. Контроль і вдосконалення виробничого менеджменту здійснюються через аналіз виконання виробничих планів, моніторинг ключових показників ефективності (KPI), оцінку продуктивності праці та рівня використання ресурсів. Сучасні підприємства активно впроваджують цифрові технології для автоматизації обліку й управління виробничими процесами, що дозволяє оперативно коригувати плани та підвищувати гнучкість управлінських рішень [3, 19, 36, 40].

Виробничий менеджмент є ключовим елементом управління аграрним підприємством, оскільки забезпечує ефективну організацію, контроль і розвиток виробничих процесів. Його головна мета – раціональне використання ресурсів для досягнення максимальної продуктивності при мінімальних витратах. В умовах нестабільного економічного середовища, змін клімату та

воєнних викликів роль виробничого менеджменту набуває ще більшої важливості, оскільки від нього залежить стійкість підприємства, його конкуренто-спроможність і здатність адаптуватися до зовнішніх факторів.

Однією з основних функцій виробничого менеджменту є стратегічне та оперативне планування. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі підприємства, такі як розширення посівних площ, диверсифікація виробництва або впровадження інноваційних технологій. Оперативне планування спрямоване на короткострокові завдання – розподіл ресурсів, контроль за дотриманням агротехнічних норм, своєчасне проведення польових робіт. Завдяки ефективному поєднанню цих двох рівнів управління підприємство може стабільно функціонувати навіть у складних умовах [5, 8, 20].

Ключовим аспектом виробничого менеджменту є контроль і оптимізація використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Використання сучасних технологій моніторингу, аналітичних систем і автоматизованого управління дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробництва, знизити витрати та уникнути перевитрат ресурсів. Контрольні механізми включають регулярний аналіз продуктивності, оцінку рівня використання техніки, стану ґрунтів, рівня врожайності та ефективності праці персоналу.

Вдосконалення системи виробничого менеджменту також передбачає впровадження інноваційних підходів, таких як Lean-менеджмент, цифрові технології управління агропроцесами (AgTech), автоматизовані системи контролю за станом ґрунтів і врожайності. Це дозволяє аграрним підприємствам підвищити рівень управління виробничими циклами, зменшити вплив людського фактора та покращити прогнозованість результатів. Таким чином, виробничий менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності, прибутковості та ефективного розвитку підприємства [3, 22, 35].

Окрім технологічних та економічних аспектів, виробничий менеджмент також відіграє важливу роль у забезпеченні екологічної сталості та соціальної відповідальності підприємства. В сучасних умовах економіка стикається з викликами, пов'язаними із змінами клімату, виснаженням ґрунтів і

необхідністю збереження біорізноманіття. Впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання добрив і засобів захисту рослин, оптимізація систем зрошення та сівозміни сприяють не лише підвищенню врожайності, а й збереженню природних ресурсів. Успішний виробничий менеджмент повинен враховувати не лише економічні, а й екологічні та соціальні фактори, забезпечуючи баланс між ефективністю господарської діяльності та стійким розвитком підприємства.

1.2. Сучасні підходи до організації виробничого процесу в аграрних підприємствах

Виробничий цикл - період перебування предметів праці (сировини і матеріалів) у виробничому процесі з початку виготовлення до випуску готового продукту. В окремих галузях (металургійна, хімічна тощо), де виробничий процес не можна переривати з економічних причин, або з питань безпеки виробничий цикл є безперервним. Робітники, що обслуговують безперервне виробництво, іменуються працівниками безперервного виробництва [15, 21].

Сучасні підходи до організації виробничого процесу в аграрних підприємствах базуються на інтеграції передових технологій, ефективному управлінні ресурсами та оптимізації бізнес-процесів. Сучасне аграрне виробництво передбачає використання інноваційних технологій, які дозволяють підвищити продуктивність і знизити витрати на виробництво [23, 34, 37].

Іншим важливим аспектом є автоматизація і механізація виробничих процесів. Впровадження сучасної техніки та автоматизованих систем управління, таких як трактори з GPS-навігацією, дозволяє знизити трудозатрати, підвищити точність виконання агротехнічних операцій і зменшити час на обробку земель. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та зменшенню витрат на працевитрати.

Важливою складовою сучасного підходу є управління якістю продукції.

Впровадження стандартів якості на всіх етапах виробничого процесу дозволяє забезпечити високу конкурентоспроможність продукції на ринку. Для цього аграрні підприємства використовують сертифікаційні системи, такі як ISO 9001, що гарантують відповідність продукції високим стандартам якості та безпеки для споживачів.

Ще одним ключовим напрямком є інтеграція виробничих процесів з системами управління ланцюгами постачання. Це дозволяє оптимізувати рух матеріальних ресурсів, знизити витрати на транспортування і зберігання продукції, а також забезпечити швидке реагування на зміни попиту. Важливою частиною є застосування сучасних ІТ-рішень для моніторингу і контролю за виробничими процесами та відстежування всіх етапів життєвого циклу продукції [5, 15, 26].

Адаптація до змінюваних економічних і кліматичних умов є ще одним важливим аспектом сучасної організації виробничого процесу. Для цього аграрії використовують гнучкі підходи до планування та управління, що дозволяють адаптуватися до ризиків, таких як зміни в погодних умовах, коливання цін на сировину або зміни в законодавстві. Впровадження таких систем, як управління ризиками та стратегічне планування, дозволяє підприємствам бути більш стійкими та готовими до будь-яких викликів.

Нарешті, сучасні підходи до організації виробничого процесу включають активне використання принципів сталого розвитку. Це охоплює не тільки екологічну складову, а й соціальну відповідальність підприємств перед місцевими громадами. Аграрні підприємства орієнтуються на збереження навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів і дотримання етичних стандартів, що стає важливим фактором для підвищення репутації і довіри споживачів до їхньої продукції [6, 16].

Ефективність виробничого процесу в аграрному секторі визначається комплексом факторів, що взаємодіють між собою і визначають рівень продуктивності та економічної вигоди від виробництва. Одним з ключових факторів є природно-кліматичні умови. Погодні умови, температура, вологість,

кількість опадів та інші екологічні чинники безпосередньо впливають на врожайність сільськогосподарських культур. Нестабільність погодних умов може призводити до значних втрат урожаю, тому аграрії повинні адаптувати свої методи виробництва до таких змін.

Технічне забезпечення та інноваційні технології є також важливими факторами, які визначають ефективність виробництва. Впровадження сучасних сільськогосподарських машин і технологій, таких як точне землеробство, дозволяє знижувати витрати на ресурси, підвищувати точність виконання агротехнічних заходів і забезпечувати більш високу продуктивність праці. Використання новітніх технологій дозволяє підвищити ефективність обробки земель і обмежити вплив людського фактору [8, 18, 37].

Управління ресурсами є ще одним критично важливим фактором для ефективності аграрного виробництва. Оптимізація використання земельних, водних і трудових ресурсів допомагає знизити витрати та підвищити ефективність. Раціональне використання добрив, засобів захисту рослин та інших матеріальних ресурсів дозволяє не тільки покращити врожайність, а й знизити негативний вплив на навколишнє середовище, що є важливим у контексті сталого розвитку.

Інфраструктура та логістика також грають значну роль в ефективності виробничого процесу. Наявність добре розвинутої транспортної та складської інфраструктури дозволяє знижувати витрати на транспортування і зберігання продукції. Оптимізація логістичних ланцюгів допомагає зменшити час від виробництва до реалізації продукції, що забезпечує кращу конкурентоспроможність на ринку і знижує ризики втрат.

Фінансові ресурси та доступ до кредитування є важливим фактором, що впливає на можливості інвестування в оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій і розширення виробництва. Агробізнес, особливо в умовах мінливої економічної ситуації, потребує стабільного фінансування для підтримки постійного розвитку. Нестабільність фінансового середовища може значно ускладнити адаптацію підприємств до змінюваних

ринкових умов [9, 10, 28].

Нарешті, організація управлінського процесу та кадрові ресурси мають значний вплив на ефективність виробничого процесу. Наявність кваліфікованих працівників, їх навчання та мотивація, а також впровадження ефективних управлінських практик є важливими для забезпечення продуктивності. Створення сприятливих умов для працівників і забезпечення чіткої організації роботи на всіх етапах виробництва допомагає досягти високих результатів у аграрному секторі.

Класичні моделі управління аграрною виробничою діяльністю базуються на традиційних принципах і підходах, що сформувалися в процесі розвитку сільського господарства. Однією з таких моделей є функціональне управління, де управлінці відповідають за окремі функції виробничого процесу, такі як агротехнічні операції, постачання ресурсів, збут продукції тощо. Така модель добре працює в умовах стабільного середовища, коли не потрібні значні зміни в організації та управлінні підприємством. Проте вона може бути неефективною в умовах нестабільності або необхідності швидкої адаптації до змін [11, 23, 39].

Інша класична модель управління – це модель лінійно-функціонального управління, яка поєднує переваги функціональної та лінійної організації. У цій моделі управлінці відповідають за певні ділянки діяльності підприємства, але мають чітко визначену лінію підпорядкування. Це дозволяє зберігати контроль над кожною операцією, але водночас створює можливості для оперативного реагування на зміни в умовах виробництва. Така модель підходить для середніх і великих аграрних підприємств, де необхідно мати чітку структуру і визначену відповідальність на кожному рівні.

Інноваційні моделі управління в аграрному секторі спрямовані на покращення ефективності та адаптацію до змінних умов. Одна з таких моделей - це модель управління за допомогою системи постійного вдосконалення. Вона базується на принципах Lean Management та Six Sigma, що сприяють зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та оптимізації всіх етапів виробничого процесу. Впровадження таких підходів дозволяє підприємствам

значно скоротити неефективні операції та мінімізувати втрати на кожному етапі виробництва.

Ще однією інноваційною моделлю є модель гнучкого управління, яка ґрунтується на адаптивних підходах до управління виробничими процесами в умовах змін. Ця модель передбачає швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі, таких як коливання цін на сировину, зміни в попиті на продукцію, а також непередбачувані фактори, як-от зміни кліматичних умов. Гнучке управління дозволяє підприємствам швидко змінювати свою стратегію, а також ефективно координувати між собою різні підрозділи, що робить виробництво більш стійким до кризових ситуацій [3, 24].

Модель інтегрованого управління також є важливою інновацією, яка спрямована на синергію всіх етапів аграрного виробництва. Це означає, що всі етапи – від посіву до збуту продукції – повинні працювати як єдине ціле. Важливим аспектом цієї моделі є використання інформаційних технологій для автоматизації процесів, моніторингу та контролю за якістю продукції, а також управління ланцюгами постачання. Інтеграція дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність завдяки координації дій на всіх рівнях підприємства.

Останнім інноваційним підходом є модель стійкого розвитку, яка передбачає інтеграцію екологічних і соціальних аспектів у процес управління аграрним підприємством. Це означає, що підприємства не тільки зосереджуються на максимізації прибутку, але й приділяють увагу екологічним стандартам, сталому використанню ресурсів і соціальній відповідальності. Такий підхід дозволяє досягти довгострокової стійкості підприємства на ринку, покращити імідж та задовольнити вимоги споживачів, які все більше орієнтуються на етичні та екологічні принципи [2, 40].

1.3. Методи оцінки ефективності виробничого менеджменту підприємства

Оцінка ефективності виробничого менеджменту підприємства є

ключовим етапом для виявлення сильних та слабких сторін управління, що дозволяє підприємствам здійснювати коригування своїх стратегій для підвищення продуктивності. Одним із найбільш поширених методів оцінки є аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, обсяги виробництва, витрати на одиницю продукції, оборотність активів тощо. Ці показники дозволяють оцінити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства і яка його фінансова стабільність, що є основою для ухвалення управлінських рішень.

Метод порівняльного аналізу передбачає оцінку результатів роботи підприємства через порівняння з аналогічними підприємствами або галузевими стандартами. Це дозволяє оцінити, на якому рівні підприємство працює в порівнянні з конкурентами, виявити недоліки в процесах або стратегії і розробити заходи для покращення. Порівняння може здійснюватися за різними критеріями, такими як витрати, продуктивність праці, рівень автоматизації, якість продукції [32, 40].

Метод аналізу витрат (cost-benefit analysis) застосовується для оцінки ефективності виробничих процесів шляхом порівняння витрат на виробництво одиниці продукції з її доходами. Це дозволяє визначити, наскільки вигідно працює кожен з етапів виробничого процесу та виявити найбільш затратні ділянки, де можна здійснити оптимізацію. Важливою частиною є врахування як прямих витрат (матеріали, заробітна плата), так і непрямих (амортизація, витрати на енергоносії) [18, 32, 37].

Метод бенчмаркінгу передбачає використання кращих практик і стандартів для порівняння з підприємствами, що працюють на міжнародному рівні. Цей метод дає можливість ідентифікувати можливості для поліпшення виробничих процесів, застосовуючи успішні практики інших компаній, і адаптувати їх до умов підприємства. Включає в себе аналіз таких факторів, як технологічне обладнання, організація праці, рівень автоматизації, стратегія управління запасами [32, 35].

Метод прогнозування використовується для визначення майбутніх змін у

виробничих процесах підприємства. Застосовуючи математичні моделі, підприємства можуть прогнозувати обсяги виробництва, витрати та прибуток у майбутньому. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати виробничі плани і стратегії, а також підготувати підприємство до можливих ризиків, таких як коливання цін на сировину чи змінні вимоги споживачів [32, 36, 38].

Останнім методом є метод комплексної оцінки ефективності управління виробничими процесами, який враховує не тільки фінансові та матеріальні показники, але й соціальні та екологічні аспекти. Така оцінка дозволяє комплексно підходити до управління підприємством, забезпечуючи стійке та збалансоване зростання. Вона охоплює різні аспекти, включаючи задоволеність працівників, ефективність використання природних ресурсів, а також відповідність підприємства принципам сталого розвитку.

Показники ефективності виробничих процесів є основою для аналізу та оцінки результатів діяльності аграрного підприємства. Одним з основних критеріїв є продуктивність праці, яка вимірюється через обсяг виробленої продукції на одиницю витраченого робочого часу. Висока продуктивність праці свідчить про ефективне використання трудових ресурсів і дозволяє підприємствам знижувати витрати на оплату праці при збільшенні обсягів виробництва. Продуктивність праці є важливим показником не лише для оцінки результатів діяльності підприємства, але й для порівняння з конкурентами в галузі [1, 13, 27].

Ще одним важливим показником є рентабельність виробництва, яка визначається як відношення прибутку до витрат на виробництво. Рентабельність дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Високий рівень рентабельності є ознакою економічної ефективності та стабільності підприємства, що дозволяє йому забезпечувати стабільний розвиток і залучати інвестиції. Зниження цього показника може сигналізувати про необхідність оптимізації витрат або перегляду стратегії управління.

Коефіцієнт використання виробничих потужностей є важливим індикатором ефективності виробничого процесу, що характеризує, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси підприємства. Цей коефіцієнт розраховується як співвідношення фактичного обсягу виробництва до максимального можливого виробничого потенціалу. Високий коефіцієнт свідчить про раціональне використання обладнання та інших ресурсів, тоді як низький може вказувати на незадовільне планування або недовикористання потужностей [4, 20, 30].

Показник собівартості одиниці продукції також є ключовим для оцінки ефективності виробничих процесів. Собівартість визначається як сума витрат на виробництво, розподілених на кількість випущеної продукції. Мінімізація собівартості дозволяє підприємству збільшити свою конкурентоспроможність на ринку, оскільки це дає можливість знижувати ціни на продукцію або підвищувати маржу при збереженні стабільної ціни. Зниження собівартості може бути досягнуте шляхом оптимізації технологічних процесів, зниження витрат на матеріали або підвищення продуктивності праці.

Якість продукції є важливим критерієм оцінки ефективності виробничих процесів, оскільки вона безпосередньо впливає на попит на продукцію і задоволення потреб споживачів. Показники якості можуть включати відповідність продукції стандартам, відсоток браку, а також рівень задоволення клієнтів. Висока якість продукції дозволяє підприємствам створювати лояльність споживачів, що є важливим фактором для забезпечення стабільних продажів і розвитку на ринку.

Інноваційність виробничих процесів також є важливим критерієм для оцінки ефективності. Впровадження нових технологій, удосконалення виробничих методів, автоматизація процесів і розвиток нових продуктів дозволяють підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і зберегти лідерство на ринку. Показники інноваційної діяльності включають частку нових технологій у загальному обсязі виробництва, кількість патентів або розроблених інноваційних рішень. Підвищення інноваційності дозволяє аграрним підприємствам бути більш гнучкими і адаптованими до змін на ринку [12, 21].

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТОВ «ВІКТОРІЯ»

2.1. Економічна ефективність використання ресурсних можливостей СТОВ «Вікторія»

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «Вікторія» знаходиться у Дніпровському районі Дніпропетровської області. До 2021 року це був Солонянський район. Це підприємство змішаного типу, яке спеціалізується на вирощуванні сільськогосподарських культур і розведенні тварин.

Господарство було засноване у 2000 році. Наразі площа орендованих земельних угідь становить понад 3 тис. гектарів. Земельні ресурси є ключовим компонентом у матеріальному виробництві аграрної сфери, а ефективність їх використання впливає на розвиток продуктивних сил і масштаби сільськогосподарського виробництва.

На півдні Дніпровського району важливо розробити та впровадити заходи, спрямовані на ефективне використання земельних ресурсів, з урахуванням особливостей місцевості. До таких особливостей належать склад і структура ґрунтів, рельєф території, форма ділянок, а також виробнича спеціалізація господарства. Аналіз показників інтенсивності використання землі в динаміці дозволяє визначити перспективні напрямки покращення її експлуатації.

Залежно від особливостей обігу та функціонального призначення у створенні нової споживчої вартості, виробничі засоби поділяються на основні та оборотні фонди. Основні фонди відображають грошову оцінку засобів праці, тоді як оборотні фонди характеризують грошову вартість предметів праці. Останні перебувають у складі виробничих запасів або незавершеного

виробництва, використовуються лише в одному виробничому циклі та повністю передають свою вартість на кінцеву продукцію.

Основна діяльність СТОВ «Вікторія» спрямована на вирощування зернових і технічних культур, а в минулому і на розведення великої рогатої худоби та свиней, а також виробництво молочно-м'ясної продукції. Крім цього, підприємство частково займається наданням сервісних послуг у сфері рослинництва та тваринництва. Для детального аналізу господарської діяльності важливо враховувати площі земельних угідь і ріллі, які обробляються підприємством (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка площ землекористування СТОВ „Вікторія” у розрізі років

Площа зайнята:	2020	2021	2022	2023	2024
Загальними ресурсами-всього:	3379,4	3802,8	3717,3	3041,5	2703,5
- зокрема сільськогосподарськими угіддями	3138,0	3437,6	3451,8	2824,2	2510,4
-ріллею	2858,7	3157,5	3144,6	2572,8	2287,0
-багаторічними насадженнями	82,8	82,3	91,1	74,5	66,2
-пасовищами	176,2	176,5	193,8	158,6	141,0
-водою	22,5	22,7	24,8	20,3	18,0

Аналіз динаміки землекористування СТОВ «Вікторія» свідчить про зміну площ зайнятих загальними ресурсами та сільськогосподарськими угіддями

упродовж 2020-2024 років. У 2021 році спостерігалось зростання всіх категорій землекористування, що може свідчити про розширення господарської діяльності підприємства. Проте в подальші роки площі загальних ресурсів та сільськогосподарських угідь демонструють зниження. Так, у 2023 році вони скоротилися приблизно на 10% порівняно з 2020 роком, а у 2024 році – на 20%. Це є наслідком змін у структурі землекористування, зовнішніх економічних факторів або оптимізації використання земельних ресурсів (рис. 2.1).

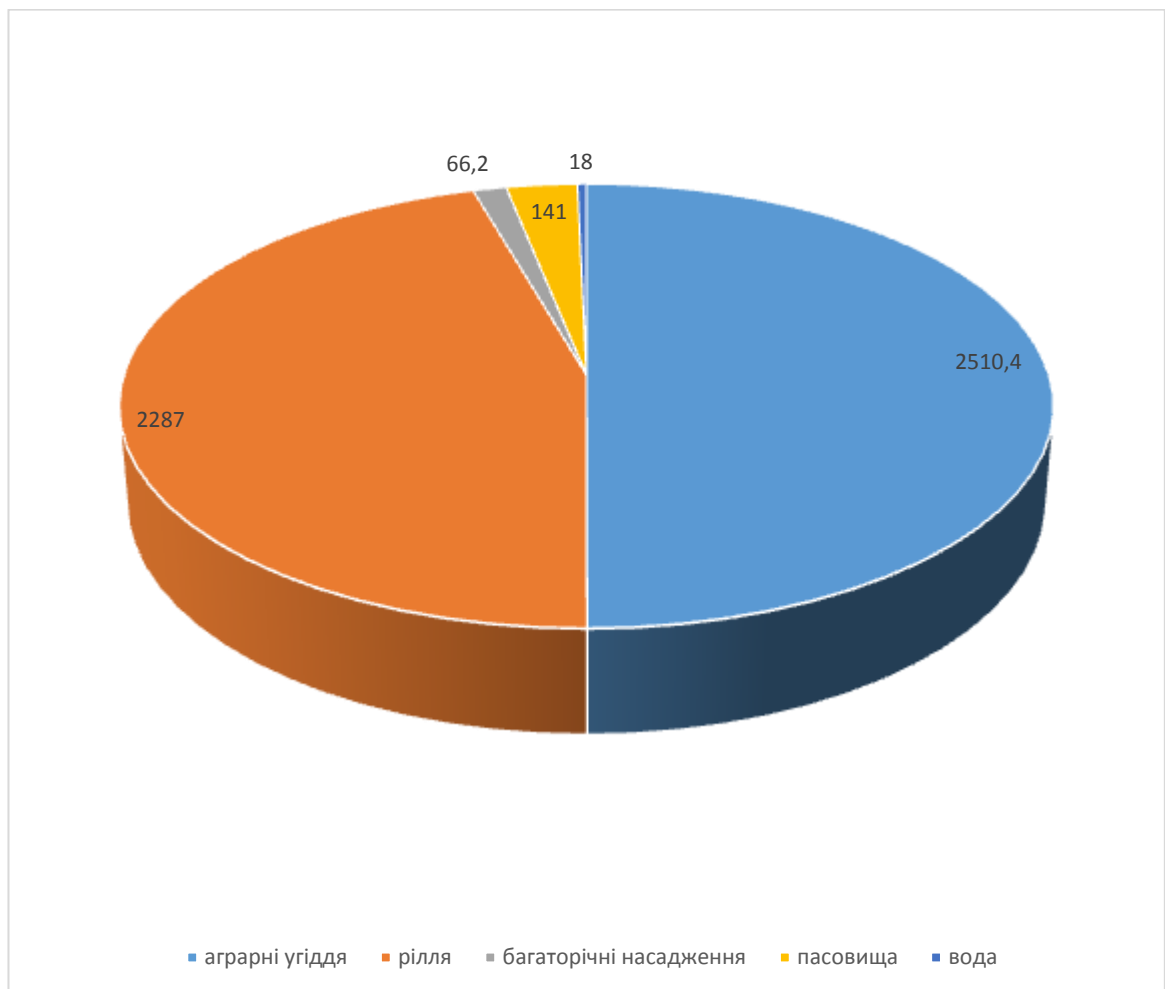


Рис. 2.1. Структура земельних угідь СТОВ «Вікторія» у 2024 році

Значне скорочення площі ріллі у 2023-2024 роках свідчить про зменшення інтенсивності землеробства, що може вплинути на обсяги виробництва. Разом із цим збільшення площ багаторічних насаджень у 2022

році, а також зменшення пасовищ і водних ресурсів у 2023-2024 роках можуть вказувати на переформатування господарської діяльності підприємства. Такі зміни потребують подальшого аналізу для оцінки їхнього впливу на продуктивність та економічну ефективність аграрного виробництва.

Таблиця 2.2

Оборотні фонди СТОВ „Вікторія” у 2024 році

Показники	Станом на 01 січня	Станом 31 грудня	Зміна (±)
Запаси та витрати	110498,0	96612,0	-1389,0
Грошові засоби, розрахунки та решта активів	655608,1	635534,1	-2008,0
Оборотні засоби-всього	766094,0	732145,0	-3397,0
Короткострокові кредити, розрахунки і решта пасивів	539652,1	527693,1	-1192,0
Власні оборотні засоби	226443,2	204452,2	-2195,0
Питмо вага власних оборотних фондів у загальному обсязі оборотних фондів, відсоток	29,59	27,95	-1,64

Аналіз динаміки оборотних фондів СТОВ «Вікторія» у 2024 році свідчить про їх зменшення протягом року. Загальний обсяг оборотних засобів скоротився на 3397,0 тис. грн, що відбулося за рахунок зменшення запасів і витрат на 1389,0 тис. грн, а також скорочення грошових коштів і розрахунків на 2008,0 тис. грн. Це може свідчити про більш ефективне управління запасами або ж про необхідність покриття поточних зобов'язань підприємства за рахунок власних ресурсів.

Також відбулося скорочення власних оборотних засобів на 2195,0 тис. грн, а їх частка в загальному обсязі оборотних фондів знизилася з 29,59% до 27,95%, що вказує на зменшення фінансової автономії підприємства. Водночас короткострокові кредити та інші пасиви скоротилися на 1192,0 тис. грн, що може свідчити про часткове погашення зобов'язань. В цілому така динаміка потребує подальшого аналізу, щоб оцінити її вплив на фінансову стійкість і ліквідність підприємства.

Таблиця 2.3

Економічна ефективність використання ресурсних можливостей СТОВ
«Вікторія»

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Валова продукція, тис. грн.	149 245	176 381	135 678	138 651	102 197	-31,52
Валові витрати, тис. грн.	126 915	149 991	115 378	147 915	95 893	-24,44
Чистий прибуток, тис. грн.	22330	26 390	20 300	-9 264	6 304	-71,77
Обсяги активів, тис. грн.	228730	270 318	207 937	196 466	210 565	-7,94
Обсяги зобов'язань, тис. грн.	3587	4239	3261	1198	9014	+151,29
Рівень рентабельності, %	17,59	17,59	17,59	-6,26	6,57	-11,02 в.п.

Згідно даних таблиці 2.3 протягом 2020 та 2021 років, до введення воєнного стану, підприємство демонструвало позитивну економічну динаміку. У 2021 році валова продукція СТОВ «Вікторія» зросла на 18,2% порівняно з 2020 роком, досягнувши 176 381 тис. грн. Валові витрати також збільшились на 18,2%, що свідчить про інвестиції в розвиток підприємства. Це збільшення витрат відображає зростання виробничих потужностей та можливе залучення додаткових ресурсів для розширення діяльності.

Чистий прибуток у 2021 році склав 26390 тис. грн, що на 18,5% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства до початку кризових умов. Обсяги активів також збільшились на 18,2%, досягнувши 270318 тис. грн, що є позитивною ознакою зростання матеріальної бази і можливостей для розширення виробничих процесів. Рівень рентабельності залишався стабільним, що свідчить про стабільність та ефективність управління підприємством на той момент (рис. 2.2).

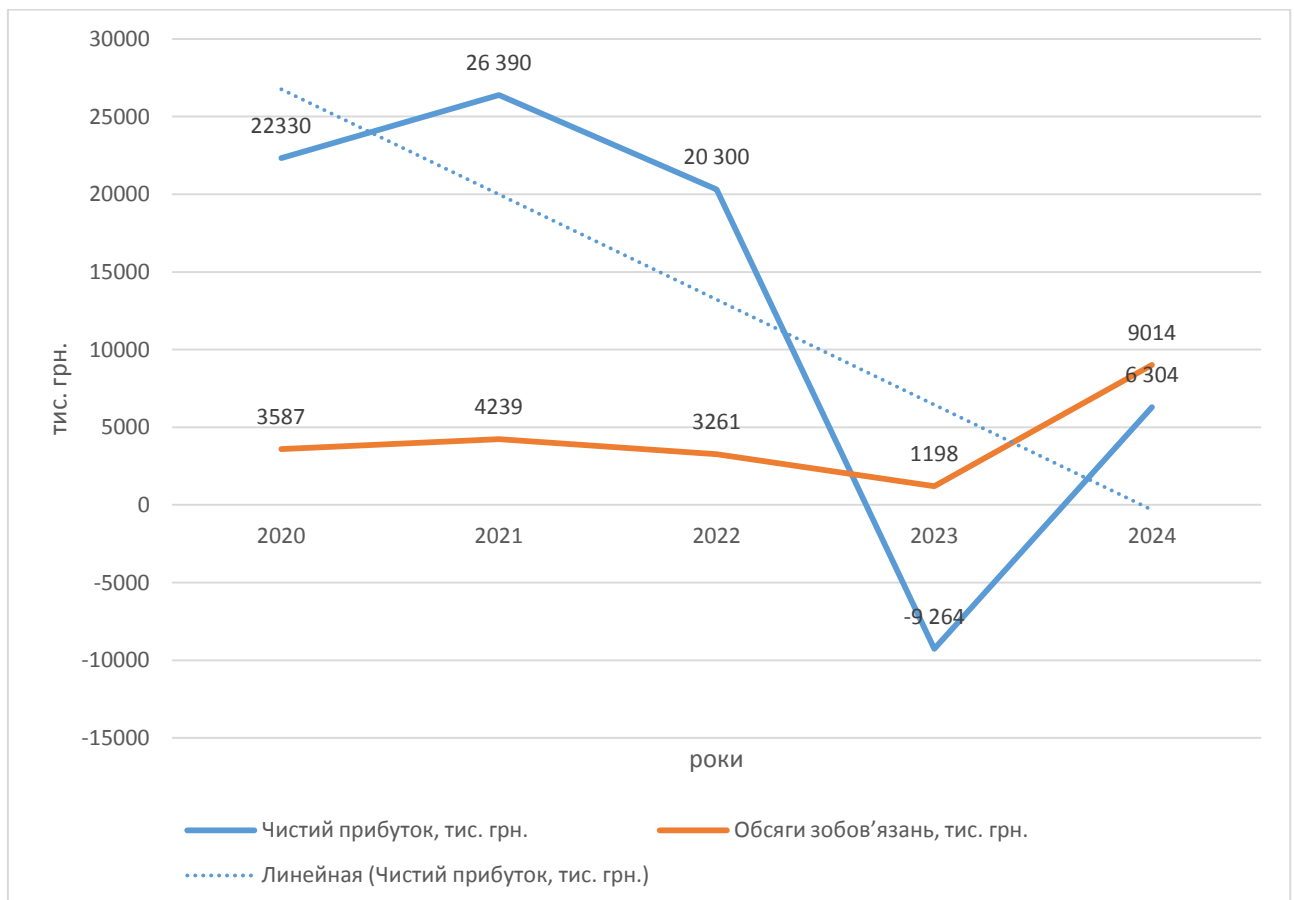


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів та обсягів зобов'язань СТОВ «Вікторія»

Після введення воєнного стану у 2022 році спостерігається значне падіння економічних показників СТОВ «Вікторія». Валова продукція знизилася на 23,1% у порівнянні з 2021 роком, що є результатом обмежених можливостей для виробництва, нестабільної ситуації на ринку та впливу зовнішніх факторів. У 2024 році порівняно з 2020 роком валова продукція знизилася на 31,5%, що вказує на суттєве скорочення виробничих потужностей і обсягів продукції підприємства.

Валові витрати у 2022 році також зменшились на 22,9% у порівнянні з 2021 роком, що може свідчити про скорочення виробничих витрат у відповідь на кризову ситуацію. Проте, у 2024 році витрати продовжували знижуватись на 24,4% відносно 2020 року, що є результатом оптимізації витрат або зменшення обсягів виробництва. Це зниження витрат допомогло підприємству дещо компенсувати втрати у валовій продукції, однак зниження прибутку залишалось значним.

Чистий прибуток у 2022 році зменшився на 23,2% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році спостерігалось збиткове значення (-9 264 тис. грн), що є безпосереднім наслідком військових дій та нестабільності на ринку. У 2024 році чистий прибуток знову став позитивним (6 304 тис. грн), але загалом зниження прибутку за період 2022-2024 років становить 71,77%, що вказує на серйозні фінансові труднощі підприємства.

Обсяги активів у 2022 році зменшились на 23,1%, що може бути наслідком скорочення інвестиційних вкладень та зменшення вартості виробничих ресурсів через військові дії. У 2023 році обсяги активів ще більше знизились на 5,5%, а в 2024 році вони відновились до рівня 2020 року, що свідчить про певні спроби стабілізації фінансового стану підприємства.

Значне зростання обсягів зобов'язань на 151,3% у 2024 році порівняно з 2020 роком є тривожним сигналом для підприємства. Це може свідчити про збільшення боргового навантаження через потребу в додаткових коштах для

забезпечення функціонування підприємства в умовах воєнного стану, що зумовлено зниженням прибутковості та обсягів виробництва.

Рівень рентабельності підприємства в 2024 році, після значного зниження у 2023 році (-6,26%), відновився до 6,57%. Однак зміна цього показника за період 2020-2024 років складає -11,02 відсоткових пункти, що свідчить про суттєві проблеми з ефективністю підприємства. Втрата рентабельності в 2023 році є наслідком значних втрат та обмеження в ресурсах під час військових дій.

У результаті проведеного аналізу можна стверджувати, що СТОВ «Вікторія» до 2022 року демонструвало стабільне зростання в умовах мирного часу. Однак з початком воєнного стану у 2022 році підприємство зіткнулося з серйозними фінансовими труднощами, що відображається в значному скороченні виробничих показників, прибутку та активів. Зростання зобов'язань і падіння рівня рентабельності також свідчать про труднощі, з якими стикається підприємство в умовах війни.

Аналіз динаміки структури продукції рослинництва СТОВ «Вікторія» у розрізі років є важливим інструментом для оцінки змін у виробничих можливостях підприємства та виявлення тенденцій, які можуть впливати на ефективність його діяльності. Такі дослідження дозволяють виявити, які культури стають більш вигідними для вирощування, а які вимагають адаптації до змінюваних умов ринку чи клімату. Завдяки аналізу можна вчасно скоригувати виробничі стратегії, зменшити залежність від малоприбуткових культур та зосередитись на більш перспективних культурах для збільшення рентабельності.

Крім того, вивчення змін у структурі продукції рослинництва дає змогу оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як зміни кліматичних умов або економічної ситуації, на вибір культур. Це дає керівництву підприємства важливу інформацію для планування агротехнічних заходів, інвестицій в оновлення технічного забезпечення та організацію збуту. Динаміка структури продукції також дозволяє враховувати зміни у споживчих вподобаннях та потребах ринку, забезпечуючи адаптивність виробничих планів підприємства.

Аналіз динаміки структури продукції рослинництва також дозволяє визначити рівень стабільності та ризиків для підприємства, що допомагає у розробці стратегій для збереження та підвищення конкурентоспроможності на ринку аграрної продукції.

Таблиця 2.4

Динаміка структури продукції рослинництва СТОВ „Вікторія” у розрізі років, %

Продукція	2020	2021	2022	2023	2024
Зернові і зернобобові	58,6	62,3	65,4	68,2	61,2
Олійні культури	24,6	27,6	22,3	19,2	23,5
Овочева продукція та картопля	15,0	10,1	12,3	12,6	15,3
Продукція садівництва	1,8	-	-	-	-
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Аналіз динаміки структури продукції рослинництва СТОВ «Вікторія» показує стійке збільшення частки зернових і зернобобових культур у загальному обсязі виробництва. З 2020 року їх частка зросла з 58,6% до 61,2% у 2024 році, що вказує на збереження пріоритету виведення зернових культур, таких як пшениця та ячмінь. Це може свідчити про адаптацію підприємства до попиту на ці культури, що стабільно користуються популярністю на ринку та забезпечують високу рентабельність.

У той же час, частка олійних культур знизилась із 24,6% у 2020 році до 19,2% у 2023 році, що може свідчити про зміну стратегії підприємства щодо розподілу ресурсів або зниження прибутковості олійних культур внаслідок змін на ринку. Проте в 2024 році частка олійних культур знову збільшилася до 23,5%, що може бути ознакою коригування виробничої стратегії відповідно до нових ринкових умов або покращення умов для вирощування олійних культур (рис. 2.3).

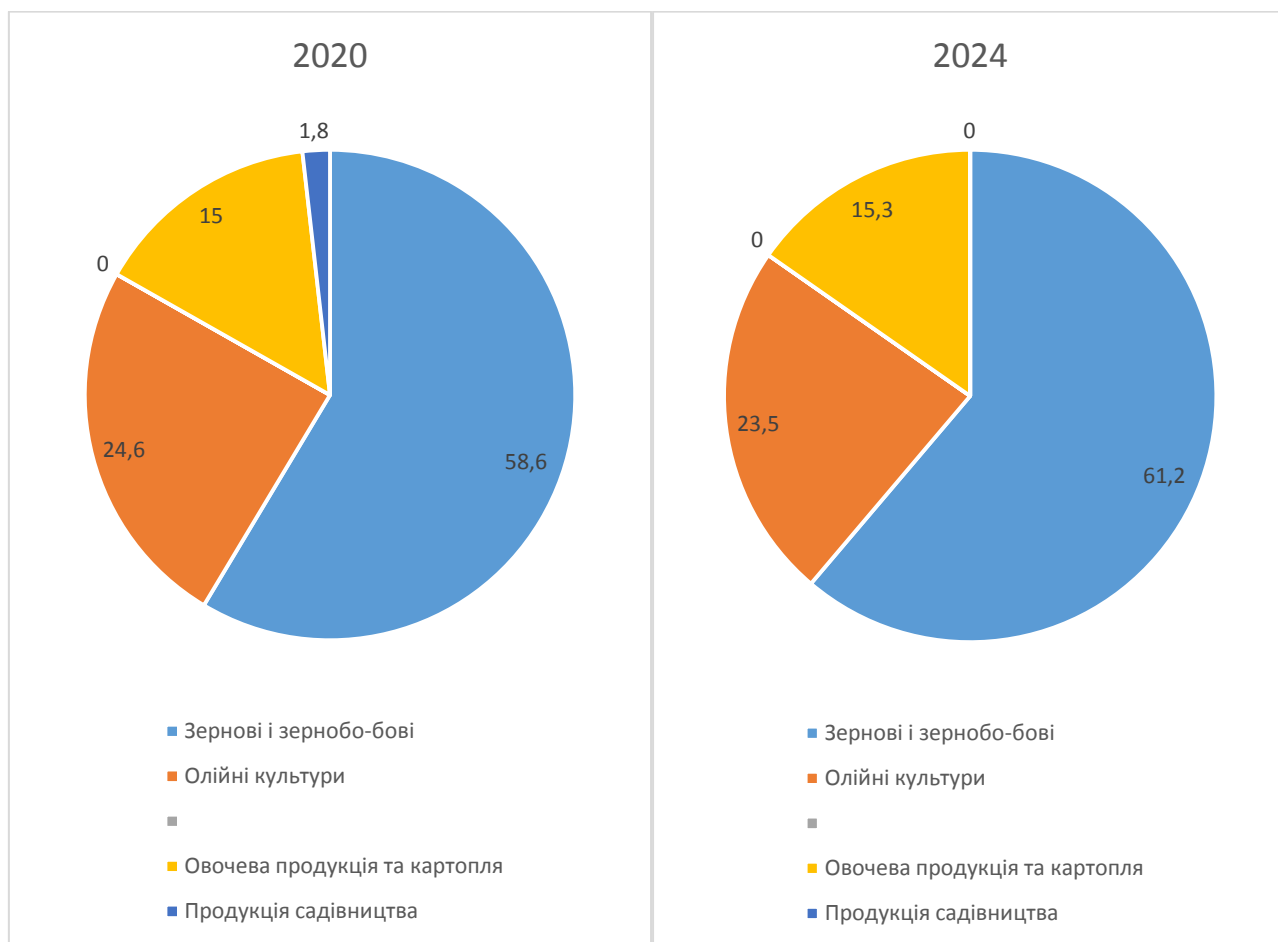


Рис. 2.3. Структура продукції рослинництва СТОВ «Вікторія» у 2020 р. та 2024 р.

Частка овочевої продукції та картоплі стабільно зростала, збільшившись з 15,0% у 2020 році до 15,3% у 2024 році, що може свідчити про зростання попиту на ці види продукції або зміну агрономічних практик для підвищення

врожайності. Продукція садівництва більше не представлена в структурі з 2021 року, що свідчить про можливе припинення вирощування фруктів або зміну в агрономічному напрямку підприємства.

Кореляція між активами та зобов'язаннями є дуже слабкою (0,0965), що вказує на майже відсутність лінійного зв'язку між цими показниками (додаток А). Низьке значення R^2 (0,0093) свідчить про те, що зміни в обсягах активів майже не пояснюють варіацію зобов'язань. Це може означати, що зобов'язання формуються під впливом інших факторів, не пов'язаних безпосередньо з активами підприємства.

2.2. Організація управління виробничими процесами в аграрному підприємстві

Організацію управління виробничими процесами в аграрному підприємстві СТОВ «Вікторія» забезпечують ключові фахівці агрономічної та технічної служби, кожен із яких виконує певні управлінські та технологічні функції. Головний агроном координує всі агротехнічні заходи, визначає стратегію виробництва, планує сівозміну, контролює виконання технологічних операцій та впроваджує інноваційні рішення. Агроном-насіннесзнавець відповідає за вибір, зберігання та сертифікацію посівного матеріалу, забезпечуючи високу якість насіння. Агроном із захисту рослин контролює моніторинг шкідників і хвороб, організовує застосування засобів захисту, забезпечуючи мінімізацію втрат урожаю. Агроном-технолог здійснює контроль за дотриманням технологій вирощування культур, оцінює ефективність агротехнічних заходів та впроваджує передові методи ведення землеробства.

Агроном із живлення рослин і ґрунтів здійснює моніторинг стану ґрунту, визначає потребу в добривах та контролює їхнє внесення, що сприяє підвищенню врожайності. Бригадири тракторно-рільничих бригад № 1 і № 2 організовують виконання польових робіт, керують механізаторами, контролюють технічний стан сільськогосподарської техніки та ведуть облік

використаних ресурсів. Завідувач складу органічних і мінеральних добрив та пестицидів забезпечує безперебійне постачання необхідних матеріалів, їх належне зберігання та контроль за витратами. Завдяки чіткій взаємодії цих фахівців забезпечується ефективне управління виробничими процесами, що дозволяє СТОВ «Вікторія» оптимально використовувати ресурси та досягати високої продуктивності агровиробництва (рис. 2.4).

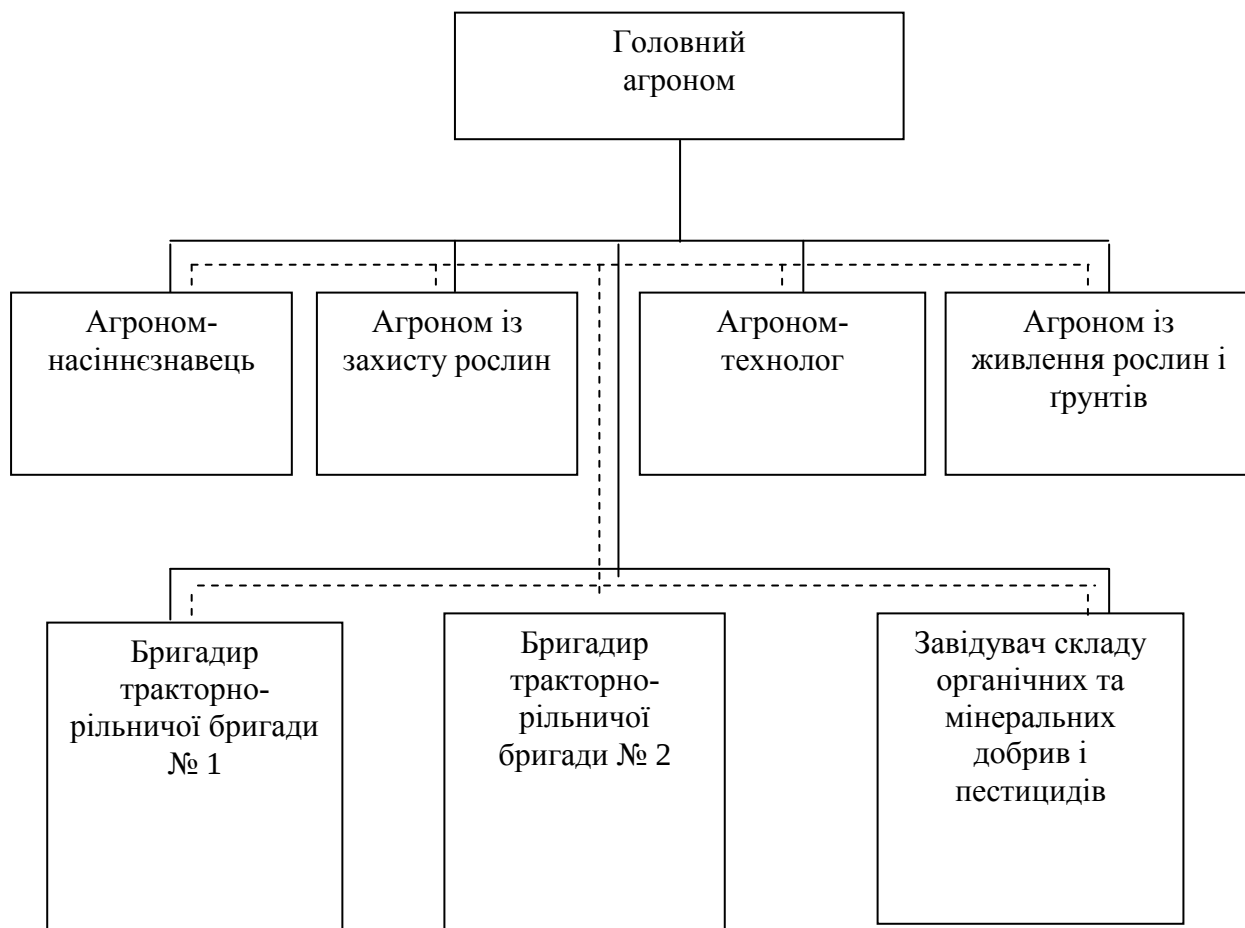


Рис. 2.4. Структура управління виробничими бізнес-процесами у галузі рослинництва СТОВ «Вікторія»

Аналіз управлінських ролей та функціональних обов'язків працівників агрономічної служби СТОВ «Вікторія» є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємства та підвищення його продуктивності. Чіткий розподіл завдань і відповідальності між працівниками дозволяє оптимізувати агротехнічні процеси, мінімізувати ризики, пов'язані з

погодними умовами, шкідниками та хворобами рослин, а також забезпечити раціональне використання ресурсів. Визначення ролей допомагає уникнути дублювання функцій, чітко структурувати робочі процеси та підвищити дисципліну, що сприяє зростанню врожайності та ефективності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Управлінські ролі та функціональні обов'язки працівників агрономічної служби СТОВ «Вікторія»

Посада	Роль у системі менеджменту	Функціональні обов'язки
Агроном-насіннєзнавець	Контролює якість насіння, організовує його зберігання та підготовку до посіву.	- вибір сортів і гібридів для посіву; - контроль заготовки, зберігання та обробки насіння; - організація сертифікації насіння; - ведення документації з насінництва.
Агроном із захисту рослин	Забезпечує ефективний захист посівів від хвороб, шкідників і бур'янів.	- розробка планів застосування засобів захисту рослин (ЗЗР); - моніторинг стану посівів, виявлення шкідників і хвороб; - контроль правильного застосування пестицидів; - оцінка ефективності заходів захисту.
Агроном-технолог	Контролює дотримання технологій вирощування сільськогосподарських культур.	- розробка технологічних карт; - контроль за дотриманням строків посіву, догляду, збирання врожаю; - впровадження новітніх технологій землеробства; - оцінка ефективності агротехнічних заходів.
Агроном із живлення рослин і ґрунтів	Відповідає за управління живленням культур, аналіз стану ґрунту.	- аналіз ґрунтів і розробка рекомендацій щодо удобрення; - контроль застосування органічних та мінеральних добрив; - планування заходів щодо покращення родючості ґрунту; - оцінка ефективності внесених добрив.

Детальний аналіз управлінських ролей також дозволяє визначити критичні точки в системі управління та впровадити необхідні коригування для підвищення ефективності роботи агрономічної служби. Наприклад, завдяки правильній координації між головним агрономом, агрономами-спеціалістами та бригадами забезпечується своєчасне виконання всіх технологічних операцій – від підготовки ґрунту та сівби до догляду за посівами та збирання врожаю. Крім того, розуміння функціональних обов'язків кожного працівника дозволяє проводити об'єктивну оцінку їхньої роботи, впроваджувати систему мотивації та професійного розвитку, що підвищує якість управлінських рішень.

Оцінка управлінських ролей є також ключовою для стратегічного планування та розвитку підприємства. В умовах сучасних викликів, таких як зміна клімату, економічна нестабільність та зростання конкуренції, гнучке управління персоналом дозволяє швидко адаптуватися до нових умов. Впровадження новітніх агротехнологій, ефективних методів живлення рослин та захисту врожаю можливе лише за умови чітко налагодженої комунікації між спеціалістами та швидкого прийняття управлінських рішень. Таким чином, аналіз управлінських ролей є невід'ємною складовою успішного розвитку СТОВ «Вікторія» та досягнення його стратегічних цілей.

Аналіз управлінських ролей та функціональних обов'язків працівників первинних виробничих підрозділів СТОВ «Вікторія» є важливим інструментом для підвищення ефективності виробничих процесів. Чіткий розподіл обов'язків між бригадами, механізаторами, операторами та іншими працівниками забезпечує узгодженість роботи всіх ланок виробництва. Завдяки правильному управлінню ресурсами, своєчасному виконанню польових робіт і контролю за станом техніки підприємство може зменшити виробничі втрати, підвищити якість продукції та оптимізувати витрати. Крім того, аналіз ролей дозволяє визначити слабкі місця в організації праці, що сприяє впровадженню більш ефективних методів роботи та підвищенню продуктивності. Оцінка управлінських ролей у первинних виробничих підрозділах також сприяє покращенню комунікації та координації між рівнями управління. Бригадири

тракторно-рільничих бригад є ключовими посередниками між керівництвом і робітниками, тому їхня чітка взаємодія з агрономічною службою та керівниками підрозділів дозволяє швидко реагувати на зміни виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Управлінські ролі та функціональні обов'язки працівників первинних виробничих підрозділів СТОВ «Вікторія»

Посада	Роль у системі менеджменту	Функціональні обов'язки
Бригадир тракторно-рільничої бригади № 1	Організовує і контролює виконання польових робіт у межах підрозділу.	- контроль роботи тракторних агрегатів та механізаторів; - виконання посівних, доглядових і збиральних робіт згідно з агротехнологіями; - організація ремонтів і технічного обслуговування техніки; - облік виконаних робіт.
Бригадир тракторно-рільничої бригади № 2	Виконує аналогічні функції, як і бригадир бригади № 1, у своєму підрозділі.	- координація роботи механізаторів та операторів техніки; - контроль за виконанням технологічних операцій у полі; - ведення обліку витрат пального, насіння, добрив; - забезпечення дисципліни в бригаді.
Завідувач складу органічних та мінеральних добрив і пестицидів	Відповідає за зберігання та облік добрив, пестицидів та інших хімічних засобів.	- організація приймання, зберігання та відпуску добрив і пестицидів; - контроль дотримання умов зберігання відповідно до нормативних вимог; - ведення облікової документації; - контроль безпечного поводження з агрохімікатами.

Аналіз обов'язків допомагає вдосконалювати систему мотивації працівників, підвищувати їхню відповідальність і залученість у виробничий процес. У підсумку це сприяє стабільному розвитку підприємства, забезпеченню високої врожайності та ефективному використанню матеріальних і людських ресурсів.

2.3. Аналіз апарату управління сільськогосподарського підприємства

Аналіз апарату управління сільськогосподарського підприємства є важливим для забезпечення ефективної координації всіх виробничих і управлінських процесів. Завдяки чіткому розподілу функцій між керівниками, агрономами, економістами, логістами та іншими спеціалістами підприємство може оптимізувати використання ресурсів, забезпечити своєчасне прийняття управлінських рішень і підвищити конкурентоспроможність. Аналіз управлінської структури дозволяє виявити слабкі місця, усунути дублювання функцій і підвищити оперативність реагування на зовнішні виклики, такі як зміна ринкової кон'юнктури або погодні умови.

Оцінка ефективності апарату управління також є ключовою для стратегічного планування та довгострокового розвитку підприємства. Чітка організація роботи управлінських підрозділів сприяє підвищенню продуктивності праці, мінімізації витрат і впровадженню сучасних технологій у сільське господарство. Завдяки аналізу можна визначити потребу в додаткових кадрах, скоригувати систему мотивації та навчання персоналу, а також підвищити якість прийнятих рішень. У результаті підприємство отримує більш гнучку та адаптивну систему управління, яка дозволяє ефективно працювати в умовах мінливої економічної ситуації та зростаючої конкуренції (додаток Б).

Аналіз динаміки чисельності працівників апарату управління СТОВ «Вікторія» у 2020-2024 роках показує тенденцію до зростання їхньої частки у загальній чисельності постійних працівників. Хоча загальна кількість

працівників підприємства зменшилася на 42% (з 112 до 65 осіб), скорочення апарату управління відбувалося повільніше, лише на 22,3% (з 18 до 14 осіб). (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Частка працівників апарату управління у загальній чисельності постійних працівників СТВО «Вікторія»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2020 р. у %
Чисельність постійних працівників, осіб	112	95	77	77	65	58,0
Чисельність працівників апарату управління, осіб	18	16	15	14	14	77,7

У результаті частка управлінського персоналу у 2024 році досягла 21,5%, що на 5,4 відсоткових пункти більше порівняно з 2020 роком і суттєво перевищує рекомендовану норму у 10 %

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СТОВ «ВІКТОРІЯ»

3.1. Оптимізація структури виробництва у СТОВ «Вікторія»

Оптимізація структури виробництва у СТОВ «Вікторія» є ключовим фактором для досягнення максимального прибутку при використанні наявних ресурсів. Враховуючи обмеження в земельних ресурсах та необхідність ефективного розподілу посівних площ між різними культурами, оптимізація дозволяє визначити найкращий баланс між прибутковістю культур та витратами на їх вирощування. Завдяки впровадженню сучасних методів управління, таких як лінійне програмування, підприємство може максимально використати потенціал кожної культури, забезпечивши високі врожаї та знижуючи витрати на обробіток землі.

Крім того, оптимізація структури виробництва дозволяє СТОВ «Вікторія» збільшити свою конкурентоспроможність на ринку агропродукції. Підвищення прибутковості кожної культури дозволяє підприємству не лише збільшити фінансові результати, але й забезпечити стабільне забезпечення ринку високоякісною продукцією. Заплановане збільшення прибутку на 20% у 2026 році порівняно з 2024 роком стає важливим кроком до зміцнення позицій підприємства, дозволяючи інвестувати в розвиток, модернізацію технічної бази та підвищення ефективності виробничих процесів.

Оптимізація структури аграрного виробництва є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. У цьому розділі буде застосована модель лінійного програмування для визначення оптимального розподілу посівних площ між культурами з урахуванням максимізації прибутку. Загальна площа сільськогосподарських угідь СТОВ "Вікторія" становить 2287 га. Прибуток у 2024 році склав 6304 тис. грн, а метою є збільшення його на 20 % у 2026 році.

У цьому підрозділі описано застосування методу лінійного програмування для оптимізації структури аграрного виробництва СТОВ «Вікторія», що займається вирощуванням різних сільськогосподарських культур. Основною метою є максимізація прибутку підприємства за допомогою оптимального розподілу посівних площ серед різних культур на загальній площі 2287 гектарів.

Для побудови моделі лінійного програмування використовуємо наступні умови та припущення:

- загальна площа земель підприємства на 2026 рік становить 2287 гектарів;

- задача полягає в розподілі цієї площі між наступними культурами: озима пшениця, ярий ячмінь, горох, кукурудза на зерно, соняшник, ріпак, гречка, овочі, картопля;

- прибуток, отриманий у 2024 році, становить 6304 тис. грн. Необхідно збільшити його на 20 %. Це означає, що бажаний прибуток у 2026 році має становити 7564,8 тис. грн.;

- критерій оптимальності – максимізація прибутку.

Оцінка прибутку для кожної культури ґрунтується на прибутковості одиниці площі для кожної культури. Задача оптимізації буде обмежена кількістю доступних гектарів для кожної культури.

$x_1, x_2, \dots, x_9$ $x_1, x_2, \dots, x_9$ – це змінні, що відповідають кількості гектарів, відведених під відповідні культури:

x_1 – Озима пшениця

x_2 – Ярий ячмінь

x_3 – Горох

x_4 – Кукурудза на зерно

x_5 – Соняшник

x_6 – Ріпак

x_7 – Гречка

x_8 – Овочі

x9 – Картопля

Математична модель:

Максимізація прибутку:

$$P=c_1x_1+c_2x_2+c_3x_3+c_4x_4+c_5x_5+c_6x_6+c_7x_7+c_8x_8+c_9x_9$$

де c_i - прибуток з одиниці площі для кожної культури.

Основні обмеження:

- $x_1+x_2+x_3+x_4+x_5+x_6+x_7+x_8+x_9=2287$ (загальна площа);
- $x_i \geq 0, i=1,2,...,9$ (обмеження на позитивні площі для кожної культури);
- додаткові обмеження по обсягу ресурсів СТОВ «Вікторія».

Дані для прибутку з одиниці площі кожної культури, а також їх відповідні вимоги по площі (середній коефіцієнт продуктивності, площа земель під культуру в середньому на основі попередніх років, а також прогнозних даних) – (табл. 3.1).

Згідно з результатами таблиці 3.1, обмеження щодо загальної площі та сівозміни для оптимізаційної моделі СТОВ «Вікторія» демонструють необхідність балансу між прибутковістю та доступними земельними ресурсами. Визначення мінімальних та максимальних площ для кожної культури дозволяє забезпечити ефективний розподіл земельних ресурсів, максимізуючи прибуток, при цьому враховуючи потенційні обмеження у вигляді агрономічних вимог та можливостей для вирощування різних культур. Зокрема, найбільший прибуток на гектар дають соняшник (5,0 тис. грн/га) та картопля (6,5 тис. грн/га), що може стимулювати збільшення їх площі в оптимізованому плані.

Водночас, обмеження щодо мінімальних і максимальних площ кожної культури гарантують стабільність сівозміни та запобігають монокультурному виробництву, що може призвести до виснаження ґрунтів. У той час, як культурами з найвищим прибутком є доцільно збільшити площі, таких як соняшник і картопля, потрібно також зберігати різноманітність посівів для підтримки сталості агропродукування і зниження ризиків, пов'язаних з коливаннями цін на ринку. Розподіл площ згідно з цими обмеженнями дозволяє

СТОВ «Вікторія» досягти оптимального фінансового результату без шкоди для агрономічних умов і майбутнього розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Обмеження щодо загальної площі та сівозміни в оптимізаційній моделі

СТОВ «Вікторія»

Культура	Прибуток, тис. грн/га	Мінімальна площа, га	Максимальна площа, га
Озима пшениця	3,5	400	700
Ярий ячмінь	2,8	300	600
Горох	2,2	200	500
Кукурудза на зерно	4,2	350	800
Соняшник	5,0	300	700
Ріпак	3,8	250	600
Гречка	2,5	150	400
Овочі	7,0	100	300
Картопля	6,5	150	350

Задача лінійного програмування може бути розв'язана з використанням методів оптимізації, лінійного програмування. Метод лінійного програмування є математичним інструментом для розв'язання задач оптимізації, де необхідно знайти максимальне або мінімальне значення цільової функції при обмеженнях,

що виражаються лінійними рівняннями або нерівностями. У контексті аграрного виробництва, лінійне програмування дозволяє оптимізувати розподіл земельних площ між різними культурами, максимізуючи прибуток за умови обмежень на мінімальні та максимальні площі для кожної культури. Цей метод допомагає підприємству ефективно використовувати наявні ресурси, враховуючи економічні, агрономічні та екологічні обмеження, що дозволяє досягти бажаного результату при максимальній вигоді. Після розв'язання задачі лінійного програмування отримано наступні результати (табл. 3.2).

Висновки до таблиці 3.2 показують значні зміни у розподілі посівних площ та очікуваному прибутку для 2026 року в порівнянні з 2024 роком. Загальний прибуток на рівні 7574 тис. грн у 2026 році є на 20% вищим за прибуток 2024 року, що свідчить про ефективність оптимізації структури посівних площ. Завдяки коригуванню площ під різні культури вдалося збільшити загальний прибуток, що підтверджує правильність стратегічного вибору культур для посіву в новому році.

Однією з найбільших змін є підвищення прибутку від гороху та кукурудзи, які показали приріст на 25% кожна. Це підтверджує, що ці культури мають високий потенціал для зростання прибутковості за умови правильного управління площами. Горох та кукурудза займають стабільні позиції на ринку, що робить їх привабливими культурами для збільшення площ у 2026 році. Вони виявляються надзвичайно ефективними для підприємства, і їх розширення забезпечує суттєве збільшення доходу.

Також варто відзначити, що хоча прибуток від соняшнику та ріпаку збільшився на 11,1% та 12,5% відповідно, ці культури займають важливу роль у структуруванні виробництва завдяки своїй стабільній прибутковості. Незважаючи на менший приріст у порівнянні з іншими культурами, вони є стратегічно важливими для забезпечення диверсифікації доходів та збалансованості в сівозміні. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями ринкових цін.

Що стосується картоплі, то хоча її прибуток зріс лише на 9,1%, цей приріст є важливим для забезпечення стійкості підприємства. Картопля залишається важливою культурою, особливо в контексті зростання попиту на овочі, що дозволяє підтримувати стабільний рівень доходу, незважаючи на більш скромні темпи росту прибутковості порівняно з іншими культурами.

Таблиця 3.2

Розподіл посівних площ та очікуваний прибуток для 2026 року за результатами оптимізаційної моделі

Культура	2024 р.		2026 р.		Зміна в прибутку, %
	Площа, га	Прибуток, тис. грн	Площа, га	Прибуток, тис. грн	
Озима пшениця	600	6000	700	7200	20,2
Ярий ячмінь	350	2450	250	2800	14,3
Горох	200	1600	200	2000	25,0
Кукурудза	300	3600	350	4500	25,0
Соняшник	300	5400	350	6000	11,1
Ріпак	200	3200	150	3600	12,5
Гречка	100	900	107	1000	11,1
Овочі	200	4400	150	5000	13,6
Картопля	137	1507	130	1644	9,1
Загальний прибуток	2287	6304	2287	7574	20

Важливо відзначити, що прибуток від гречки збільшився на 11,1%. Це показує, що культура залишається прибутковою, хоча і не має таких високих темпів росту, як деякі інші культури. Для СТОВ «Вікторія» важливо зберігати певну кількість площ під гречкою, оскільки це дозволяє підтримувати різноманітність асортименту та стабільність виробництва.

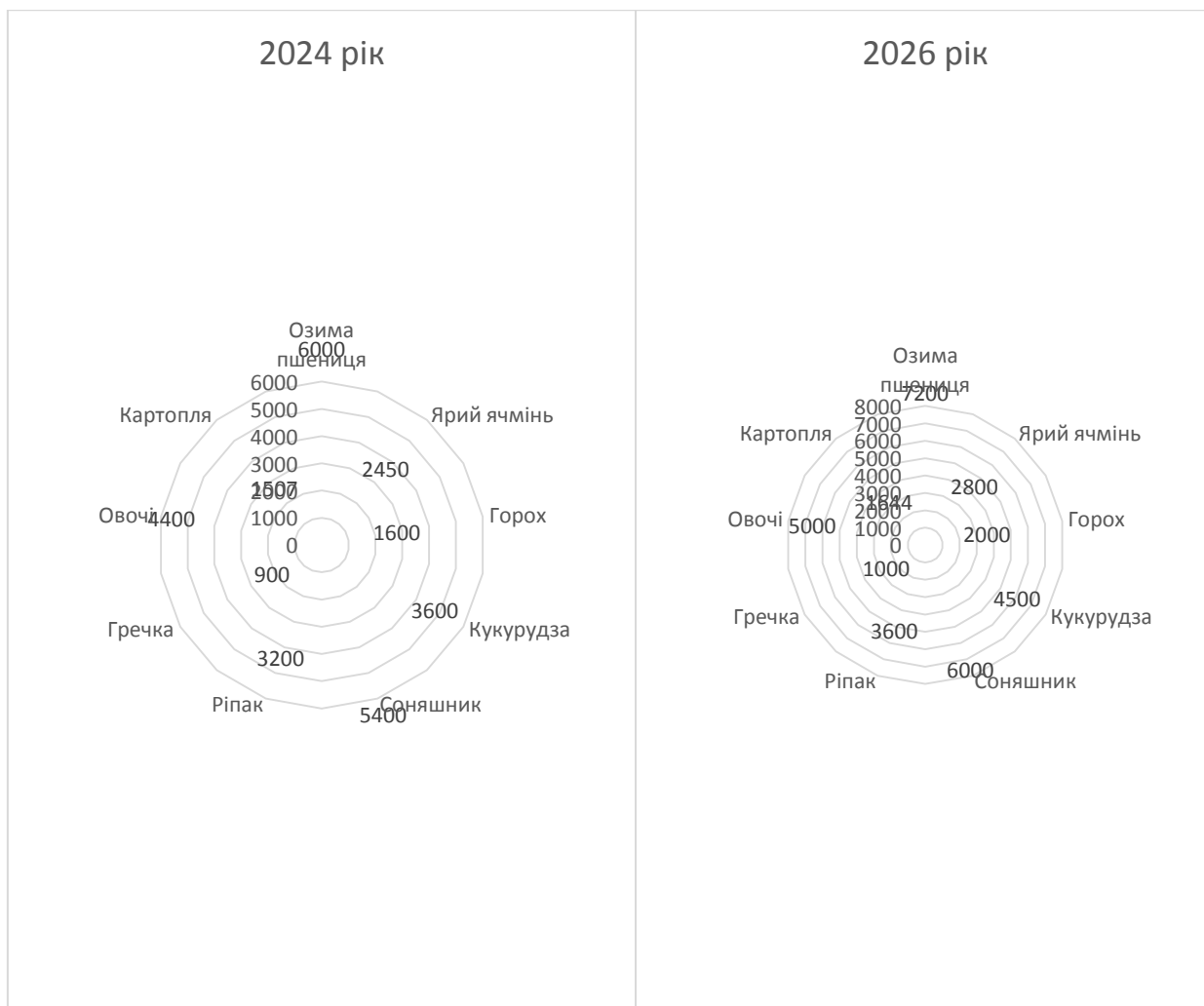


Рис. 3.1. Обсяги та структура прибутку СТОВ «Вікторія» до оптимізації та після оптимізації посівних площ

Загалом, оптимізація структури посівних площ у 2026 році дозволить досягти значного зростання прибутку. Результати цієї оптимізації не лише підвищують фінансові показники підприємства, але й сприяють диверсифікації ризиків, покращенню управління ресурсами та забезпеченню більш ефективного використання наявних земельних площ.

Загальний дохід, отриманий на основі оптимального розподілу площ, становить 33744 тис. грн, що перевищує цільовий прибуток на 20% (7564,8 тис. грн). Після оптимізації структури аграрного виробництва на 2026 рік, СТОВ «Вікторія» досягне бажаного збільшення прибутку на 20 %, що є критерієм успішної реалізації цієї стратегії.

У результаті проведеного дослідження, застосування методу лінійного програмування дозволяє ефективно оптимізувати структуру посівних площ для досягнення максимального прибутку підприємства. Розрахунки показали, що оптимальний розподіл земель між культурами дозволяє досягти цільового рівня прибутку, забезпечивши при цьому стійкість і зростання аграрного виробництва підприємства.

Найприбутковішими культурами є овочі, картопля та соняшник, що підтверджує доцільність збільшення їхніх посівних площ. Дотримано обмеження щодо загальної площі та мінімальних і максимальних норм посіву культур. Впровадження оптимізованої структури дозволить підприємству підвищити ефективність використання земельного фонду та забезпечити стабільне зростання прибутковості у 2026 році.

3.2. Впровадження сучасних методів планування та контролю виробничих процесів в аграрному підприємстві

Сучасне аграрне підприємство повинно активно впроваджувати передові методи планування та контролю виробничих процесів для забезпечення високої ефективності роботи, мінімізації витрат і максимізації прибутку. У цьому розділі розглянемо впровадження таких методів, як лінійне програмування, бюджетування, контроль витрат, моніторинг виробничих показників і управління якістю на прикладі СТОВ «Вікторія», що спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних культур та овочів. Ці методи дозволяють підприємству досягти максимальної ефективності при обмежених ресурсах, зокрема земельних.

Для ефективного контролю витрат та прибутків підприємству необхідно впровадити систему бюджетування, що дозволить чітко планувати та контролювати фінансові потоки. Система бюджетування дозволяє не тільки визначити потребу в фінансах для реалізації планів, а й здійснювати моніторинг фактичних витрат і коригувати плани за необхідності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Планування бюджету витрат СТОВ «Вікторія» на 2026 рік, тис. грн.

Стаття витрат	2024 р.	2026 р.	Зміна, %
Заробітна плата	1200	1400	+16,7%
Витрати на насіння	800	1000	+25%
Мінеральні добрива	500	600	+20%
Пальне та енергоносії	400	450	+12,5%
Технічне обслуговування	300	350	+16,7%
Інші витрати	350	450	+28,6%
Загальні витрати	3550	4250	+19,7%

У 2026 році перед СТОВ «Вікторія» стоїть завдання оптимізувати виробничі процеси та забезпечити стає збільшення прибутку при збереженні або зниженні витрат. Впровадження нових методів планування та контролю дозволить зменшити ризики, пов'язані з коливаннями цін на агропродукцію, і забезпечить стабільний фінансовий результат для підприємства. Система планування і контролю, що включає в себе використання сучасних підходів до управління, дозволить підприємству не тільки досягти високої продуктивності, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Розрахунки бюджету показують збільшення витрат на 19,7% у 2026 році порівняно з 2024 роком. Основні витрати зростають через збільшення витрат на

насіння, мінеральні добрива та паливе, що пов'язано з розширенням площ під більш прибуткові культури. Однак, незважаючи на зростання витрат, прибуток збільшується більш значно, що свідчить про ефективність плану.

Для забезпечення успішної реалізації плану важливим є постійний контроль витрат та моніторинг виробничих показників. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизовані системи обліку та моніторингу, дозволить своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати стратегію виробництва.

Згідно з моніторингом, фактичний прибуток перевищує плановий на 2-10% по всіх культурах. Це свідчить про ефективну реалізацію плану та правильність вибору стратегій для кожної культури. Відсутність відхилень у площах посівів також вказує на ефективну роботу з ресурсами і відповідність фактичних показників плановим.

Управління якістю є важливим аспектом у забезпеченні високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції. Для СТОВ «Вікторія» необхідно впровадити систему контролю якості на всіх етапах виробництва, що дозволить не тільки підвищити стандарти продукції, а й знизити витрати на відхилення від стандартів (табл. 3.4).

Ця таблиця 3.4 демонструє витрати на контроль якості продукції для різних культур у 2026 році, зокрема на озиму пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, ріпак, гречку, овочі та картоплю. Вказано також частку товарної продукції та зміни в витратах на контроль якості порівняно з попереднім роком.

З таблиці 3.4 видно, що для всіх культур відсоток товарної продукції є високим, що свідчить про належний контроль за якістю. Найвищі витрати на контроль якості спостерігаються для кукурудзи та овочів, що зумовлено особливими вимогами до цих культур з огляду на їх чутливість до умов зберігання та транспортування. Витрати на забезпечення якості зростають на 10-25% у порівнянні з попереднім роком, однак ці витрати є виправданими, оскільки підвищення якості продукції дозволяє збільшити її конкурентоспроможність і знизити кількість відходів.

Таблиця 3.4

Витрати на контроль якості продукції для основних
сільськогосподарських культур СТОВ «Вікторія» на 2026 рік, тис. грн.

Культура	Витрати на контроль якості, тис. грн.	Частка товарної продукції, %	Зміна в витратах на контроль якості, %
Озима пшениця	350	98	+10
Ярий ячмінь	320	97	+12
Горох	270	96	+8
Кукурудза	400	96	+18
Соняшник	380	99	+15
Ріпак	300	95	+10
Гречка	120	97	+9
Овочі	450	99	+20
Картопля	280	98	+15

Впровадження сучасних методів планування та контролю виробничих процесів у СТОВ «Вікторія» дозволяє забезпечити значне збільшення прибутку при збереженні оптимального використання ресурсів. Лінійне програмування допомогло визначити оптимальний розподіл земельних площ, що дало змогу максимізувати прибуток. Впровадження системи бюджетування та контролю

витрат дозволяє більш ефективно керувати фінансами підприємства та забезпечити стабільне фінансове становище. Контроль якості продукції став важливим фактором для зменшення відходів та підвищення ринкової привабливості продукції.

Зважаючи на результати оптимізації виробничих процесів, можна рекомендувати подальше вдосконалення системи планування та контролю, зокрема впровадження нових технологій для автоматизації обліку та моніторингу. Також важливо акцентувати увагу на безперервному навчанні та підвищенні кваліфікації працівників, оскільки ефективність реалізації планів значною мірою залежить від людського фактора. Останнім важливим кроком є розвиток стратегії збереження та підвищення якості продукції, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним у майбутньому.

Підсумовуючи результати впровадження сучасних методів планування та контролю виробничих процесів в аграрному підприємстві СТОВ «Вікторія» на 2026 рік, можна зазначити, що ці методи дозволили значно покращити ефективність використання ресурсів, оптимізувати фінансові потоки, підвищити якість продукції та збільшити прибуток підприємства. Застосування лінійного програмування для розподілу земельних площ і бюджету дозволило досягти максимального результату при обмежених ресурсах. Моніторинг виробничих показників та впровадження системи контролю якості забезпечили своєчасне виявлення відхилень від плану і мінімізацію витрат на недотримання стандартів.

Пропоновані заходи та методи є основою для подальшого розвитку СТОВ «Вікторія», яке має потенціал для досягнення високих результатів у майбутньому. Подальша автоматизація виробничих процесів і розвиток персоналу дозволять підприємству стати ще більш ефективним і конкурентоспроможним на аграрному ринку.

3.3. Використання інформаційних технологій у виробничому менеджменті та поліпшення системи мотивації персоналу для підвищення продуктивності

В умовах швидких змін та розвитку технологій ефективне управління виробничими процесами стає надзвичайно важливим для успішної діяльності аграрного підприємства. Одним із ключових факторів підвищення продуктивності та конкурентоспроможності є застосування сучасних інформаційних технологій у виробничому менеджменті. Системи автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, як у сфері обліку, так і в управлінні ресурсами, дозволяють мінімізувати витрати, покращити ефективність та забезпечити максимальну віддачу від використання наявних ресурсів.

Не менш важливим елементом є система мотивації персоналу. Вона повинна відповідати сучасним вимогам ринку праці та забезпечувати високий рівень задоволеності працівників, що позитивно впливає на загальну продуктивність підприємства. У цьому розділі розглянемо впровадження інформаційних технологій у виробничий процес СТОВ «Вікторія» та удосконалення мотиваційної системи персоналу на 2026 рік, а також проведемо розрахунки та визначимо їх вплив на загальну ефективність.

Для оптимізації виробничих процесів у СТОВ «Вікторія» на 2026 рік було запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій у таких напрямках:

- автоматизація обліку та контролю виробничих процесів - використання ERP-систем для управління запасами, контролю витрат і обліку матеріальних ресурсів;
- системи моніторингу та прогнозування урожайності - інтеграція датчиків і супутникових технологій для моніторингу стану культур і прогнозування урожайності в реальному часі;

- використання хмарних платформ для обміну даними - забезпечення доступу до актуальної інформації в будь-який час і з будь-якого місця для оперативного прийняття рішень;

- системи управління виробничими ланцюгами (SCM) - оптимізація логістики та постачання на основі аналізу даних у реальному часі.

Ці технології дозволяють значно підвищити ефективність виробничого процесу, знизити витрати і збільшити продуктивність.

Впровадження ефективної системи мотивації персоналу є важливою складовою в підвищенні продуктивності праці. В СТОВ «Вікторія» на 2026 рік була розроблена система мотивації, що включає наступні елементи:

- 1) Фінансова мотивація - премії, бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI).

- 2) Нефінансова мотивація - програми професійного розвитку, навчання, участь у семінарах і тренінгах.

- 3) Мотивація через робоче середовище - покращення умов праці, забезпечення засобами індивідуального захисту та комфортними робочими місцями.

- 4) Мотивація через соціальні пільги - медичне страхування, компенсація витрат на транспортування.

Завдяки комплексному підходу система мотивації персоналу сприяє підвищенню задоволеності працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і зниження плинності кадрів.

Для оцінки ефективності впровадження сучасних інформаційних технологій та удосконалення мотиваційної системи було проведено порівняння результатів виробничої діяльності на 2024 та 2026 роки. Нижче подано умовні дані щодо витрат та приросту продуктивності.

Таблиця 3.5

Витрати на впровадження інформаційних технологій та систему мотивації персоналу СТОВ «Вікторія» на 2026 рік

Напрямок	Витрати, тис. грн.	Очікувана економія/покращення ефективності, %
Впровадження ERP-системи	500	+5%
Система моніторингу та прогнозування	450	+4%
Хмарні платформи для обміну даними	300	+3%
Система управління виробничими ланцюгами	400	+6%
Удосконалення мотиваційної системи	600	+8%
Загальна сума витрат	2250	+26%

Витрати на впровадження інформаційних технологій та поліпшення мотиваційної системи складають 2250 тис. грн, що забезпечить покращення ефективності на 26%. Очікувані прирости продуктивності через автоматизацію процесів і вдосконалення мотивації дозволяють компенсувати витрати протягом короткого часу і забезпечити стійке зростання підприємства в наступні роки.

Оцінка впливу на загальну продуктивність здійснюється на основі приросту продуктивності праці завдяки застосуванню інформаційних технологій та нової системи мотивації персоналу. Дані показники свідчать про значне зростання ефективності роботи підприємства.

Таблиця 3.6

Зміна продуктивності праці на СТОВ «Вікторія» в 2024-2026 роках після впровадження інформаційних технологій та удосконалення системи мотивації

Показник	2024 рік	2026 рік	Зміна, %
Продуктивність на одного працівника, тис. грн.	1200	1500	+25%
Час на виконання одного виробничого циклу, год.	10	8	-20%
Вартість виробничих витрат на одиницю продукції, грн.	200	180	-10%

Приріст продуктивності праці на одного працівника в 2026 році становить 25%, що свідчить про високий рівень ефективності впроваджених змін. Час на виконання виробничого циклу зменшився на 20%, що підтверджує ефективність автоматизації та інформаційних технологій у виробництві. Вартість виробничих витрат на одиницю продукції знизилася на 10%, що також є позитивним результатом від впровадження нових методів роботи та мотиваційної системи. Загальний прибуток підприємства зріс на 20%, що є важливим показником результативності проведених заходів.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у виробничий процес та удосконалення мотиваційної системи персоналу значно підвищать ефективність діяльності СТОВ «Вікторія». Загалом, застосування інформаційних технологій і нової системи мотивації сприятиме сталому розвитку підприємства, підвищить конкурентоспроможність і забезпечує стабільний прибуток на довгострокову перспективу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Основні завдання виробничого менеджера в аграрному підприємстві включають організацію та контроль виробничих процесів, забезпечення ефективного використання ресурсів, планування і прогнозування обсягів виробництва, оптимізацію витрат, впровадження сучасних технологій і методів управління, підвищення продуктивності праці, забезпечення дотримання стандартів якості та екологічних вимог, управління ризиками, пов'язаними з сезонністю та зовнішніми факторами, а також координацію роботи персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Організація виробничого процесу передбачає розподіл ресурсів і координацію роботи всіх підрозділів, що беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції. Вона включає управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, контроль за використанням техніки, планування робочих операцій відповідно до агротехнологічних вимог. Значення виробничого менеджменту в аграрному секторі полягає у здатності забезпечити стале зростання продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Завдяки ефективному управлінню виробничими процесами досягається раціональне використання землі, техніки, насіння, добрив та інших ресурсів, що дозволяє мінімізувати витрати та підвищити якість продукції.

3. Наразі основна діяльність СТОВ «Вікторія» спрямована на вирощування зернових і технічних культур. Протягом 2020 та 2021 років, до введення воєнного стану, підприємство демонструвало позитивну економічну динаміку. Чистий прибуток у 2021 році склав 26390 тис. грн, що на 18,5% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства до початку кризових умов. Після введення воєнного стану у 2022 році спостерігається значне падіння економічних показників СТОВ «Вікторія». У 2024 році порівняно з 2020 роком валова продукція знизилась на 31,5%, що вказує на суттєве скорочення виробничих потужностей і обсягів продукції підприємства. У 2023 році спостерігалось збиткове значення (-9 264 тис. грн),

що є безпосереднім наслідком військових дій та нестабільності на ринку. У 2024 році чистий прибуток знову став позитивним (6 304 тис. грн), але загалом зниження прибутку за період 2022-2024 років становить 71,77%, що вказує на фінансові труднощі підприємства.

4. Аналіз динаміки структури продукції рослинництва СТОВ «Вікторія» показує стійке збільшення частки зернових і зернобобових культур у загальному обсязі виробництва. З 2020 року їх частка зросла з 58,6% до 61,2% у 2024 році, що вказує на збереження пріоритету виведення зернових культур, таких як пшениця та ячмінь. Це може свідчити про адаптацію підприємства до попиту на ці культури, що стабільно користуються популярністю на ринку та забезпечують високу рентабельність. У той же час, частка олійних культур знизилась із 24,6% у 2020 році до 19,2% у 2023 році, що може свідчити про зміну стратегії підприємства щодо розподілу ресурсів або зниження прибутковості олійних культур внаслідок змін на ринку. Проте в 2024 році частка олійних культур знову збільшилася до 23,5%, що може бути ознакою коригування виробничої стратегії відповідно до нових ринкових умов або покращення умов для вирощування олійних культур.

5. Організацію управління виробничими процесами в аграрному підприємстві СТОВ «Вікторія» передусім забезпечують ключові фахівці агрономічної та первинних виробничих підрозділів, кожен із яких виконує певні управлінські та технологічні функції. Визначення ролей допомагає уникнути дублювання функцій, чітко структурувати робочі процеси та підвищити дисципліну, що сприяє зростанню врожайності та ефективності підприємства.

6. Аналіз динаміки чисельності працівників апарату управління СТОВ «Вікторія» у 2020-2024 роках показує тенденцію до зростання їхньої частки у загальній чисельності постійних працівників. Хоча загальна кількість працівників підприємства зменшилася на 42% (з 112 до 65 осіб), скорочення апарату управління відбувалося повільніше, лише на 22,3% (з 18 до 14 осіб). У результаті частка управлінського персоналу у 2024 році досягла 21,5%, що на

5,4 відсоткових пункти більше порівняно з 2020 роком і суттєво перевищує рекомендовану норму у 10 %.

7. У контексті аграрного виробництва, лінійне програмування дозволяє оптимізувати розподіл земельних площ між різними культурами, максимізуючи прибуток за умови обмежень на мінімальні та максимальні площі для кожної культури. Застосування цього методу для СТОВ «Вікторія» продемонструвало значні зміни у розподілі посівних площ та очікуваному прибутку для 2026 року в порівнянні з 2024 роком. Загальний прибуток на рівні 7574 тис. грн у 2026 році є на 20 % вищим за прибуток 2024 року, що свідчить про ефективність оптимізації структури посівних площ. Завдяки коригуванню площ під різні культури можна збільшити загальний прибуток, що підтверджує правильність стратегічного вибору культур для посіву в новому році.

8. Управління якістю є важливим аспектом у забезпеченні високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції. Для СТОВ «Вікторія» необхідно впровадити систему контролю якості на всіх етапах виробництва, що дозволить не тільки підвищити стандарти продукції, а й знизити витрати на відхилення від стандартів. В роботі зроблено прогноз витрат на контроль якості продукції для різних культур у 2026 році, зокрема на озиму пшеницю, ячмінь, кукурудзу, соняшник, ріпак, гречку, овочі та картоплю. Вказано також частку товарної продукції та зміни в витратах на контроль якості порівняно з попереднім роком.

9. Для оптимізації виробничих процесів у СТОВ «Вікторія» на 2026 рік було запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій у таких напрямках: автоматизація обліку та контролю виробничих процесів - використання ERP-систем для управління запасами, контролю витрат і обліку матеріальних ресурсів; системи моніторингу та прогнозування урожайності - інтеграція датчиків і супутникових технологій для моніторингу стану культур і прогнозування урожайності в реальному часі; використання хмарних платформ для обміну даними - забезпечення доступу до актуальної інформації в будь-який час і з будь-якого місця для оперативного прийняття рішень; системи

управління виробничими ланцюгами (SCM) - оптимізація логістики та постачання на основі аналізу даних у реальному часі.

Впровадження ефективної системи мотивації персоналу також є важливою складовою в підвищенні продуктивності праці. В СТОВ «Вікторія» на 2026 рік була розроблена система мотивації, що включає наступні елементи: 1) Фінансова мотивація - премії, бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI). 2) Нефінансова мотивація - програми професійного розвитку, навчання, участь у семінарах і тренінгах. 3) Мотивація через робоче середовище - покращення умов праці, забезпечення засобами індивідуального захисту та комфортними робочими місцями. 4) Мотивація через соціальні пільги - медичне страхування, компенсація витрат на транспортування.

Розрахунки підтверджують, що впровадження сучасних інформаційних технологій у виробничий процес та удосконалення мотиваційної системи персоналу значно підвищать ефективність діяльності СТОВ «Вікторія». Загалом, застосування інформаційних технологій і нової системи мотивації сприятиме сталому розвитку підприємства, підвищить конкурентоспроможність і забезпечує стабільний прибуток на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 року № 457 URL: [http:// www. ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 17.05.2025).
2. Аграрний менеджмент: навч. посібник / Г. М. Запша, В. Г. Курносенко, М. П. Сахацький, Г. І. Дідур та ін.; за ред. Г.М. Запши, В.Г. Курносенка, М.П. Сахацького. Одеса: Інтерпрінт, 2017. 270 с.
3. Артамонова Н.С. Акулюшина М.О. Управління витратами: навчальний посібник. Київ, 2018. 116 с.
4. Березіна Л., Баган Н. Ефективність використання ресурсів аграрних підприємств та їх технологічний менеджмент. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. № 2023. № 316(2). С. 125-128.
5. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
6. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: [підручник]. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
7. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 12-18.
8. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 260 с.
9. Бутко М., Задорожна С., Іванова Н. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 424 с.
10. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

- 11.Гірняк О.М., Лазновський П.П. Менеджмент: підруч.. Л: «Мангнолія - 2006», 2008. 352 с.
- 12.Гуцаленко Л., Молдован М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 56-64.
- 13.Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. 42-50.
- 14.Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.
- 15.Дикань Н.В., Борисенко І.Г. Менеджмент: навчальний посіб. К: Знання, 2008. 388 с.
- 16.Кудлай В. Г. Економіка і організація агробізнесу: практикум. Київ: КНЕУ, 2020. 211 с.
- 17.Конспект лекцій з дисципліни «Виробничий менеджмент» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня з технічних спеціальностей / Укл. С.М. Кучер. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 128 с.
- 18.Котлер Ф. Маркетинг. К. : КМ-Букс. 2019. 224 с.
- 19.Лищенко М., Чайка М. Теоретичні основи формування конкурентних управлінських структур як складова інноваційного розвитку аграрних підприємств. *Вісник СНАУ*. 2025. № 1(101). С. 32-38.
- 20.Мартиненко В.П., Легеза Н.В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161>
- 21.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
- 22.Майовець Є.Й. Аграрний маркетинг : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 228 с.
- 23.Могильний О.М. Удосконалення організаційно-економічного механізму стійкого розвитку аграрної сфери: теоретико-методологічні засади. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 19–27.

- 24.Мороз В.С., Тельнов А.С. Організація виробництва : навчальний посібник. Львів : Новий світ 2000. 2020. 256 с.
- 25.Мельник Л.Л. Фермерство України в контексті розмірів землекористування. *Агросвіт*. 2017. № 8. С. 24-34.
- 26.Мельник Л.Ю., Васильєв С.В., Олексюк В.О. Стан і перспективи трансформації особистих селянських господарств у агробізнесові господарства. *Агросвіт*. 2016. № 8. С. 9-14.
- 27.Назарчук Т. В., Хосюк О. М. Менеджмент: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2018. 658 с.
- 28.Організація виробництва: підручник / В.О. Онищенко, О.В. Редкін та ін. К.: Лібра, 2008. 360 с.
- 29.Організація виробництва: підручник / А. І. Яковлев [та ін.]; ред.: А. І. Яковлев, С. П. Сударкіна, М. І. Ларка; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. інт.». Харків: НТУ «ХПІ», 2016. 436 с.
- 30.Писаренко В., Баган, Н., Собчишин, В., Гаврих, Р., Іренеуш, Ж., Мошенець, Н. Сталий розвиток аграрних інноваційно орієнтованих підприємств засобами логістичного менеджменту. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. № 3(56), С. 533-547.
- 31.Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
- 32.Правдюк Н.Л. Рентабельність операційної діяльності: обліково-аналітичний аспект. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 12. С. 124–141
- 33.Редкін О.В. Виробничий та операційний менеджмент : навч. посібник. Полтава : НУ ПП ім. Ю. Кондратюка, 2020. 552 с.
- 34.Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2019. 312 с.
- 35.Ткаченко О. П., Ткачова С. С. Менеджмент підприємств: навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2021. 281 с.

36. Теорія прийняття рішень: підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
37. Яворська Т.І., Прус Ю.О., Петрига О.М. Економіка аграрного підприємства: навчальний посібник. Мелітополь: Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2016. 498 с.
38. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 14.05.2025).
39. Kumakovich, B. K. (2024). Providing innovative development of the agrarian sector and management activities in the conditions of the digital economy. *International Journal of Management And Economics Fundamental*, 4(11), 138-146.
40. Li, F., Zhao, W., & Yeh, E. T. (2023). The locally managed agrarian transition in China: Land shareholding cooperatives and the agricultural co-management system in Chongzhou, Sichuan. *Eurasian Geography and Economics*, 64(6), 732-757.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Кореляційно-регресійний аналіз між обсягами активів і обсягами зобов'язань СТОВ «Вікторія»

Показник	Значення
Кореляція	0,0965
Коефіцієнт регресії (b)	0,0096
Вільний член (a)	2114,27
Коефіцієнт детермінації (R^2)	0,0093

Динаміка персоналу СТОВ «Вікторія»

