

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Анастасія КОСТОГРИЗ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет:** менеджменту і маркетингу**Кафедра:** менеджменту і права**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

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

1. **Тема роботи:** «Удосконалення організації менеджменту операційних процесів на підприємстві»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2024 р. № _____.

2. **Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти ТОВ «Агрофірма «Обрій» та окремих сільськогосподарських підприємств Синельниківського району Дніпропетровської області. Річні плани економічного і соціального розвитку, дані статистичної звітності та нормативні документи.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) вивчити теоретичні основи менеджменту та його особливості у сфері агробізнесу; 2) дослідити методологічні аспекти визначення економічної ефективності діяльності підприємства; описати існуючу систему організації управління у ТОВ «Агрофірма «Обрій»; 3) провести аналіз економічної ефективності використання ресурсного потенціалу у господарстві за період 2019-2023 років; 4) розробити заходи з удосконалення організації менеджменту у ТОВ «Агрофірма «Обрій»; 5) обґрунтувати резерви підвищення економічної ефективності агробізнесу господарства.

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

1. Схема чинної організаційної структури ТОВ «Агрофірма «Обрій».
2. Схема проєктної організаційної структури ТОВ «Агрофірма «Обрій».
3. Схема проєктної структури управління ТОВ «Агрофірма «Обрій».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2023 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2023 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2023 року – лютий 2024 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2024 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2024 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2024 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2024 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач

Анастасія КОСТОГРИЗ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	8
1.1. Організація операційних процесів підприємства та його особливості в агробізнесі	8
1.2. Система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності	12
1.3. Ефективність як об'єкт управління операційними процесами в аграрному підприємстві	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	20
2.1. Ресурсний потенціал та динаміка ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Агрофірма „Обрій”	20
2.2. Особливості організації менеджменту на підприємстві та його кадровий потенціал	29
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	37
3.1. Шляхи підвищення економічної ефективності виробництва у галузі рослинництва	37
3.2. Удосконалення організації менеджменту операційних систем у ТОВ «Агрофірма „Обрій”	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Умови воєнного стану накладають важливі виклики на підприємства, вимагаючи не лише збереження ефективності виробництва, але й перегляду стратегій управління операційними процесами. У таких умовах керівництво підприємства повинно бути готове до негайних змін та реагування на непередбачені обставини, щоб забезпечити не лише власну безпеку, але й стабільність виробництва.

Одним із ключових аспектів удосконалення організації менеджменту операційних процесів під час воєнного стану є планування та стратегічне управління ресурсами. Підприємство повинно мати чіткі та гнучкі плани дій у разі загострення конфлікту, включаючи заходи безпеки для персоналу та майна, а також резервування ресурсів для продовження виробництва. Одним з ключових аспектів управління підприємством в умовах воєнного стану є організація операційних процесів. Забезпечення безпеки працівників, збереження виробничих потужностей, забезпечення стабільності постачання сировини та реалізації готової продукції - це лише деякі з аспектів, які потрібно враховувати.

Другим важливим аспектом є забезпечення безпеки працівників та майна. Підприємство повинно мати ретельно розроблені плани евакуації та захисту, а також забезпечити персонал необхідними засобами захисту та навчанням щодо дій у небезпечних ситуаціях. Крім того, важливо встановити ефективні системи моніторингу та зв'язку для оперативного реагування на потенційні загрози.

Третім аспектом удосконалення організації менеджменту є комунікація та співпраця з іншими підприємствами, органами влади та місцевими громадами. Спільна діяльність та обмін інформацією можуть допомогти в розробці спільних стратегій безпеки та вирішенні спільних проблем.

Важливою частиною управління операційними процесами в умовах воєнного стану є ефективне використання ресурсів. При обмежених можливостях підприємство повинно раціонально розподіляти свої ресурси,

враховуючи найважливіші потреби та пріоритети.

Крім того, важливо мати систему моніторингу та контролю, щоб оперативно реагувати на зміни у ситуації. Постійний моніторинг запасів, виробничих потужностей та змін у зовнішньому середовищі дозволить підприємству швидко адаптуватися до нових умов і мінімізувати втрати.

А, отже, умови воєнного стану в Україні ставлять перед підприємствами серйозні виклики, проте ефективне управління операційними процесами може допомогти забезпечити стабільність та безпеку як для самого підприємства, так і для його працівників та майна. Через стратегічне планування, безпеку праці та співпрацю можна досягти оптимальних результатів навіть у найскладніших умовах. Удосконалення організації менеджменту операційних процесів на підприємстві в умовах воєнного стану є складною, але дуже важливою задачею. Ефективне управління, раціональне використання ресурсів та готовність до дії - ось ключові принципи, які допоможуть підприємствам впоратися з викликами, які може поставити перед ними воєнний стан [4, 24, 37].

Мета даної роботи полягає у розгляді сутності виробничого управління та оцінці економічної результативності діяльності сільськогосподарського підприємства з метою знаходження можливостей для його оптимізації та підвищення продуктивності.

Об'єктом дослідження є система виробничого управління та економічна результативність сільськогосподарського підприємства ТОВ "Агрофірма „Обрій” у Синельниківському районі Дніпропетровської області.

Основні завдання, які були поставлені та виконані під час підготовки кваліфікаційної роботи, включають такі:

- дослідження сутності виробничого управління та його особливостей у сфері агробізнесу;
- аналіз методологічних аспектів визначення економічної результативності підприємства;
- огляд існуючої системи управління у ТОВ "Агрофірма „Обрій”;
- оцінка економічної результативності використання ресурсного

потенціалу у господарстві;

- розробка заходів з оптимізації управління у ТОВ "Агрофірма „Обрій”;
- обґрунтування можливостей для підвищення економічної результативності агробізнесу підприємства.

Дані для дослідження були зібрані з річних звітів, статуту товариства, штатного розпису, наукових праць та літературних джерел з управління та економіки тощо.

У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано різні методи економічного аналізу, включаючи монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, аналітичний, кореляційно-регресійний аналіз, групування, економіко-математичне моделювання, хронометраж і таке інше.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ В СИСТЕМІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1.1. Організація операційних процесів підприємства та його особливості в агробізнесі

Організація операційних процесів на підприємстві, особливо в сфері агробізнесу, є ключовим елементом для забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності. Операційні процеси охоплюють усі аспекти виробництва, від закупівлі сировини до постачання готової продукції на ринок. У сфері агробізнесу, де вирощуються та обробляються сільськогосподарські культури, організація операційних процесів має свої особливості.

По-перше, агробізнес відрізняється великою залежністю від природних умов та сезонності робіт. Це вимагає від підприємств в аграрному секторі гнучкості та здатності до оперативної реакції на зміни, які можуть виникнути внаслідок погодних умов або інших непередбачуваних обставин.

По-друге, агробізнес часто має складну ланцюжок постачання, що включає в себе багато різних сторін, таких як постачальники, перевізники, виробники, торгові посередники та споживачі. Управління цими ланцюгами постачання вимагає від підприємства ефективною координації та співпраці з усіма сторонами.

По-третє, в агробізнесі велике значення має використання технологій та інновацій. Впровадження сучасних технологій вирощування, обробки та зберігання сільськогосподарської продукції дозволяє підприємствам підвищити продуктивність, знизити витрати та поліпшити якість продукції. Однак це також вимагає постійного навчання персоналу та інвестицій у впровадження нових технологій [2, 15, 33, 43].

Щоб успішно впоратися з цими викликами, підприємства в агробізнесі

повинні мати чітко визначені процедури та системи управління операційними процесами. Це може включати в себе впровадження систем управління якістю, розробку стандартів безпеки праці та середовища, а також використання програмного забезпечення для автоматизації виробничих процесів та управління запасами.

Відповідно організація операційних процесів в агробізнесі вимагає від підприємств не лише технічної компетентності, але й гнучкості, інноваційності та ефективного управління ланцюгами постачання. Розуміння цих особливостей дозволить підприємствам досягти успіху в умовах конкурентного ринку сільськогосподарської продукції.

Організація операційних процесів є ключовим аспектом ефективної діяльності будь-якого підприємства, особливо в сфері агробізнесу, де велика увага приділяється оптимізації виробничих процесів та раціональному використанню ресурсів. Агробізнес в Україні відіграє важливу економічну роль, забезпечуючи не лише продовольчу безпеку країни, а й створюючи значну частину валового внутрішнього продукту та забезпечуючи робочі місця для значної кількості населення [5, 20, 38].

Однією з особливостей організації операційних процесів в агробізнесі є їх великий обсяг та складність. Сільськогосподарські підприємства зазвичай мають широкую інфраструктуру, включаючи поля, сільськогосподарські машини та обладнання, складські приміщення, транспортні засоби тощо. Керування такими ресурсами потребує відповідної організації та координації операцій, щоб забезпечити максимальну продуктивність та ефективність виробництва.

Ще однією особливістю є сезонність робіт. У сільському господарстві існує виражена сезонність в роботі, пов'язана з посівами, збором врожаю, обробкою ґрунту тощо. Це ставить перед керівництвом підприємства завдання гнучкого планування та управління ресурсами, зокрема робочою силою, щоб ефективно використовувати час та забезпечувати вчасне виконання робіт у кожному сезоні.

Крім того, в агробізнесі важливу роль відіграє технологічний прогрес.

Використання сучасних технологій, таких як сільськогосподарська техніка з GPS-навігацією, дрони для моніторингу полів, автоматизовані системи контролю та управління, дозволяє підвищувати продуктивність та знижувати витрати на виробництво.

Зокрема, в умовах воєнного стану в Україні організація операційних процесів на агропідприємствах стає ще більш складною. Наприклад, із зростанням загрози може збільшуватися необхідність в забезпеченні безпеки та захисту працівників та ресурсів підприємства. Крім того, зміни у політичному та економічному середовищі можуть впливати на доступність ресурсів, ціни на паливо та добрива, а також на ринкові умови збуту продукції.

Отже, організація операційних процесів у сфері агробізнесу вимагає комплексного підходу та постійного аналізу умов, зокрема в умовах воєнного стану. Ретельне планування, використання сучасних технологій та гнучкість у управлінні можуть допомогти підприємствам в цих умовах успішно функціонувати та забезпечувати стабільність свого виробництва [6, 18, 35].

Додатково до зазначеного вище можна обговорити інші аспекти організації операційних процесів в агробізнесі.

Так, в умовах воєнного стану ризики для агропідприємств можуть значно зростати, включаючи ризики збитків від збройних конфліктів, знищення майна та інфраструктури, обмеження доступу до ресурсів тощо. Важливо мати в розпорядженні ефективні стратегії управління ризиками та плани надзвичайних ситуацій для забезпечення відновлення діяльності підприємства у випадку кризових ситуацій.

Забезпечення стабільного постачання сировини, матеріалів та обладнання стає ще більш важливим у воєнний період, коли можуть виникати перешкоди у зовнішніх поставках. Диверсифікація джерел постачання та розвиток стратегій управління запасами можуть допомогти уникнути перерв у виробництві. В умовах воєнного конфлікту підприємствам важливо дбати про своїх працівників, забезпечуючи їх безпеку та добробут. Це може включати регулярні навчальні семінари з безпеки, підвищення заробітної плати в умовах

підвищеного ризику, надання психологічної підтримки тощо.

Важливо мати запасні плани дій у разі погіршення ситуації, зокрема плани евакуації персоналу, захисту майна та перехід на альтернативні методи виробництва або збуту продукції. Важливо підтримувати співпрацю з місцевими громадами та владними органами, щоб забезпечити підтримку у вирішенні економічних, соціальних та безпекових питань [7, 11, 31, 40].

Загалом, організація операційних процесів в агробізнесі в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, стратегічного планування та ефективного управління ризиками для забезпечення стабільності та продовження успішної діяльності підприємства.

Організація операційних процесів у сфері агробізнесу є складною та відповідальною задачею, яка потребує комплексного підходу та постійного аналізу. Агробізнес є однією з ключових галузей економіки, що забезпечує продовольчу безпеку та важливу частину експортних доходів для багатьох країн. Однак, він також стикається з численними викликами та обмеженнями, що вимагають системного підходу до організації своєї діяльності.

Перш за все, комплексний підхід управління операційними процесами в агробізнесі передбачає врахування багатьох факторів, таких як кліматичні умови, сезонність робіт, доступність ресурсів, а також політичний, економічний та соціальний контекст. Наприклад, виробництво сільськогосподарської продукції залежить від погодних умов, інфраструктури, наявності робочої сили тощо. Тому виробничі плани та стратегії повинні бути адаптивними та гнучкими, здатними швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Другим важливим аспектом є постійний аналіз операційних процесів. Управління в агробізнесі повинно ґрунтуватися на даних та фактах, а не лише на інтуїції. Постійний моніторинг виробничих показників, якості продукції, витрат та ефективності ресурсів дозволяє вчасно виявляти проблеми та впроваджувати відповідні корективи. Наприклад, аналіз витрат може виявити можливості для їх оптимізації, а моніторинг якості може виявити потребу у вдосконаленні технологій або процесів виробництва [8, 17, 30].

Крім того, зростаюча конкуренція на ринку агропродукції та швидко змінюючіся ринкові умови ставлять підприємства перед необхідністю постійного удосконалення та інновацій. Впровадження новітніх технологій, вдосконалення методів обробки ґрунту, застосування сучасних методів управління ресурсами – все це допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний розвиток.

Отже, організація операційних процесів у сфері агробізнесу вимагає системного та глибокого підходу, який враховує всі аспекти виробництва, економічного та соціального середовища. Тільки такий підхід дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах постійної зміни та досягати успіху в сучасному господарському середовищі.

1.2. Система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності

Система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності є ключовим інструментом для оцінки та вдосконалення роботи підприємства. Підприємництво є динамічною та складною сферою, де успіх залежить від багатьох факторів, і ефективне управління відіграє важливу роль у досягненні цілей та забезпеченні стабільного розвитку.

Перш за все, ефективність менеджменту може бути виміряна за допомогою фінансових показників. Це включає такі критерії, як чистий прибуток, оборотність активів, рентабельність капіталу тощо. Фінансові показники дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства та його фінансову стійкість.

Крім того, ефективність менеджменту також може бути виміряна за допомогою нематеріальних показників, таких як рівень задоволеності клієнтів, репутація бренду, рівень лояльності працівників тощо. Ці показники відображають ступінь впливу підприємства на своє оточення та довіру споживачів і партнерів [9, 23, 39, 42].

Крім того, важливими критеріями ефективності менеджменту є інновації та розвиток. Здатність підприємства до інновацій та постійного розвитку відображає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін у господарському середовищі.

Нарешті, важливим аспектом є соціальна відповідальність підприємства та його вплив на соціальне середовище. Забезпечення гідних умов праці, дотримання етичних стандартів, захист довкілля та участь у розвитку спільноти – усе це є важливими аспектами успішного менеджменту.

Отже, система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності є різноманітною та містить як фінансові, так і нематеріальні показники. Вона допомагає оцінити рівень успішності підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки подальшого розвитку. Таким чином, ретельне вивчення та впровадження системи критеріїв ефективності менеджменту є ключовим завданням для будь-якого підприємства, що прагне досягти успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності не лише допомагає в оцінці поточного стану підприємства, але й спрямовує його на шлях досягнення стратегічних цілей та покращення результативності в майбутньому. Однак важливо розуміти, що критерії ефективності можуть варіюватися в залежності від специфіки галузі, ринкових умов, корпоративних цілей та стратегій підприємства.

Один із важливих аспектів системи критеріїв ефективності менеджменту - це здатність до адаптації до змін. У сучасному швидкозмінному світі підприємство повинно бути готове швидко реагувати на нові тенденції, технології, ринкові умови та регулювання. Тому важливим критерієм ефективності є гнучкість та реактивність управлінських рішень та стратегій [9, 28, 41].

Ще одним важливим аспектом є інноваційність. Успішні підприємства постійно шукають нові можливості для покращення своєї продукції, процесів та послуг. Тому здатність до інноваційного мислення та впровадження

новаторських ідей також є ключовим критерієм ефективності. Крім того, важливим критерієм ефективності є здатність до управління ризиками. Підприємство повинно бути готове виявляти, оцінювати та зменшувати ризики, пов'язані з різними аспектами його діяльності, щоб забезпечити стабільність та надійність в умовах невизначеності.

Загалом, система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності є комплексним та багатоплановим інструментом, який допомагає визначити ключові аспекти успішності підприємства і забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Її впровадження та постійне оновлення є важливим етапом у будь-якій стратегічній управлінській практиці.

Система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності є не лише інструментом оцінки, але й основою для прийняття стратегічних рішень та досягнення поставлених цілей. Вона допомагає визначити успішність управлінської діяльності на всіх рівнях підприємства, від оперативного управління до стратегічного планування.

Один з ключових аспектів системи критеріїв ефективності - це визначення конкретних, вимірюваних та реалістичних цілей для кожного рівня управління. Ці цілі повинні бути адаптовані до стратегічних цілей підприємства та враховувати специфіку його галузі та конкурентне середовище. Наприклад, виробнича компанія може встановити ціль щодо зниження витрат на виробництво на певний відсоток протягом року, тоді як торгова компанія може визначити ціль щодо збільшення обсягу продажів на нових ринках [10, 29, 34].

Для вимірювання досягнень управління часто використовуються ключові показники продуктивності (KPI). Це можуть бути такі показники, як чистий прибуток, оборотність активів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів тощо. Кожен KPI повинен бути чітко визначений, мірянний та моніторинговий для того, щоб забезпечити об'єктивну оцінку ефективності.

Успішний менеджмент також передбачає постійний аналіз та вдосконалення. Це означає, що система критеріїв ефективності повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі

підприємства. Наприклад, якщо виявляється, що певний КРІ не досягнуто через зміни на ринку або внутрішні проблеми, може бути необхідно переглянути стратегію та внести корективи у плани дій.

Нарешті, важливо враховувати не лише фінансові показники, але й соціальну відповідальність підприємства. Компанії повинні бути уважними до впливу своєї діяльності на співробітників, споживачів, середовище та спільноту загалом. Ефективний менеджмент включає у себе і вимірювання цього впливу та прийняття заходів для його зменшення або компенсації. Отже, система критеріїв ефективності менеджменту у підприємницькій діяльності відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей та забезпеченні успішності підприємства. Це комплексний підхід, який враховує фінансові, нематеріальні та соціальні аспекти діяльності, та вимагає постійного аналізу та вдосконалення.

Управління на основі ключових показників продуктивності (КРІ) є ефективною стратегією для досягнення поставлених цілей та покращення результативності підприємства. КРІ - це метрики, що відображають ступінь досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Ці показники є конкретними, міряними та специфічними для кожного підприємства, і їхнє використання дозволяє забезпечити чітке визначення цілей та відстеження прогресу у їх досягненні.

Перш за все, використання КРІ допомагає у фокусуванні уваги на найважливіших аспектах діяльності підприємства. Правильно вибрані та зважені КРІ дозволяють керівництву концентруватися на ключових аспектах діяльності, що мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей. Наприклад, для виробничого підприємства КРІ можуть включати обсяги виробництва, витрати на одиницю продукції, якість виготовленої продукції тощо [3, 15, 32].

Далі, КРІ є потужним інструментом для вимірювання та оцінки продуктивності та ефективності. Вони надають можливість порівнювати фактичні результати з плановими та виявляти різницю між ними. Це дозволяє

вчасно виявляти проблемні ситуації, вживати заходів для їх вирішення та вдосконалення процесів. Крім того, використання КРІ стимулює досягнення високих стандартів та покращення результативності. Постійне відстеження та аналіз КРІ спонукає команду до пошуку шляхів підвищення продуктивності та ефективності своєї роботи. Це може включати вдосконалення процесів, впровадження нових технологій, розвиток персоналу та інші заходи [7, 13].

Отже, управління на основі ключових показників продуктивності є ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей та покращення результативності підприємства. Його використання сприяє фокусуванню на найважливіших аспектах діяльності, вимірюванню та оцінці продуктивності, стимулює досягнення високих стандартів та покращення результативності, а також забезпечує більш прозоре та об'єктивне управління.

1.3. Ефективність як об'єкт управління операційними процесами в аграрному підприємстві

Ефективність є ключовим об'єктом управління операційними процесами в аграрному підприємстві і визначає його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Аграрні підприємства мають унікальні вимоги та виклики, пов'язані з вирощуванням та обробкою сільськогосподарської продукції, а також управлінням природними ресурсами. Однак, ефективність може бути досягнута через оптимізацію операційних процесів та раціоналізацію управлінських рішень.

Перш за все, управління ефективністю в аграрному секторі передбачає оптимізацію виробничих процесів. Це означає використання сучасних агротехнологій, вдосконалення методів обробки ґрунту, оптимізацію використання ресурсів (таких як вода, добрива, насіння) та мінімізацію втрат. Наприклад, впровадження системи крапельного зрошення може значно зменшити споживання води та добрив, підвищуючи врожайність і знижуючи витрати [9, 27].

Крім того, ефективність управління операційними процесами аграрного підприємства залежить від ефективного використання технічних та інформаційних ресурсів. Впровадження сучасних сільськогосподарських машин та обладнання, які забезпечують автоматизацію та механізацію робіт, може значно підвищити продуктивність праці та зменшити час, потрібний на виконання операцій. Крім того, використання сучасних систем управління фермерським господарством, які надають дані про виробництво, витрати та ефективність, дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення та вчасно реагувати на зміни у виробничому процесі.

Успішне управління ефективністю також передбачає врахування соціальних та екологічних аспектів. Аграрні підприємства мають великий вплив на місцеві спільноти та довкілля, тому важливо забезпечувати дотримання соціальних стандартів праці та захисту довкілля у процесі виробництва. Це може включати забезпечення гідних умов праці для працівників, використання екологічно чистих технологій та практик вирощування, а також активну участь у розвитку місцевих громад.

Отже, ефективність як об'єкт управління операційними процесами в аграрному підприємстві вимагає комплексного підходу та поєднання технологічних, організаційних, економічних, соціальних та екологічних аспектів. Шлях до досягнення ефективності управління полягає в постійному вдосконаленні процесів, використанні інноваційних підходів та збалансованому підході до потреб усіх зацікавлених сторін [12, 26, 28].

Для досягнення ефективності в управлінні операційними процесами аграрного підприємства також важливо враховувати специфіку галузі та умови виробництва. Наприклад, сільське господарство часто піддається впливу природних факторів, таких як погодні умови, що можуть суттєво впливати на врожайність та виробничі показники. Управління ефективністю в таких умовах передбачає розробку стратегій ризик-менеджменту та адаптацію виробничих процесів до змінних умов. Крім того, ефективність управління в аграрному секторі може бути підвищена за допомогою раціонального використання

ресурсів та енергії.

Управління операційними процесами в сучасних умовах відіграє критичну роль у забезпеченні успіху підприємства. Функції управління операційними процесами визначають стратегічний напрямок, оптимізують виробничі процеси та забезпечують високу ефективність виробництва (рис. 1.1).

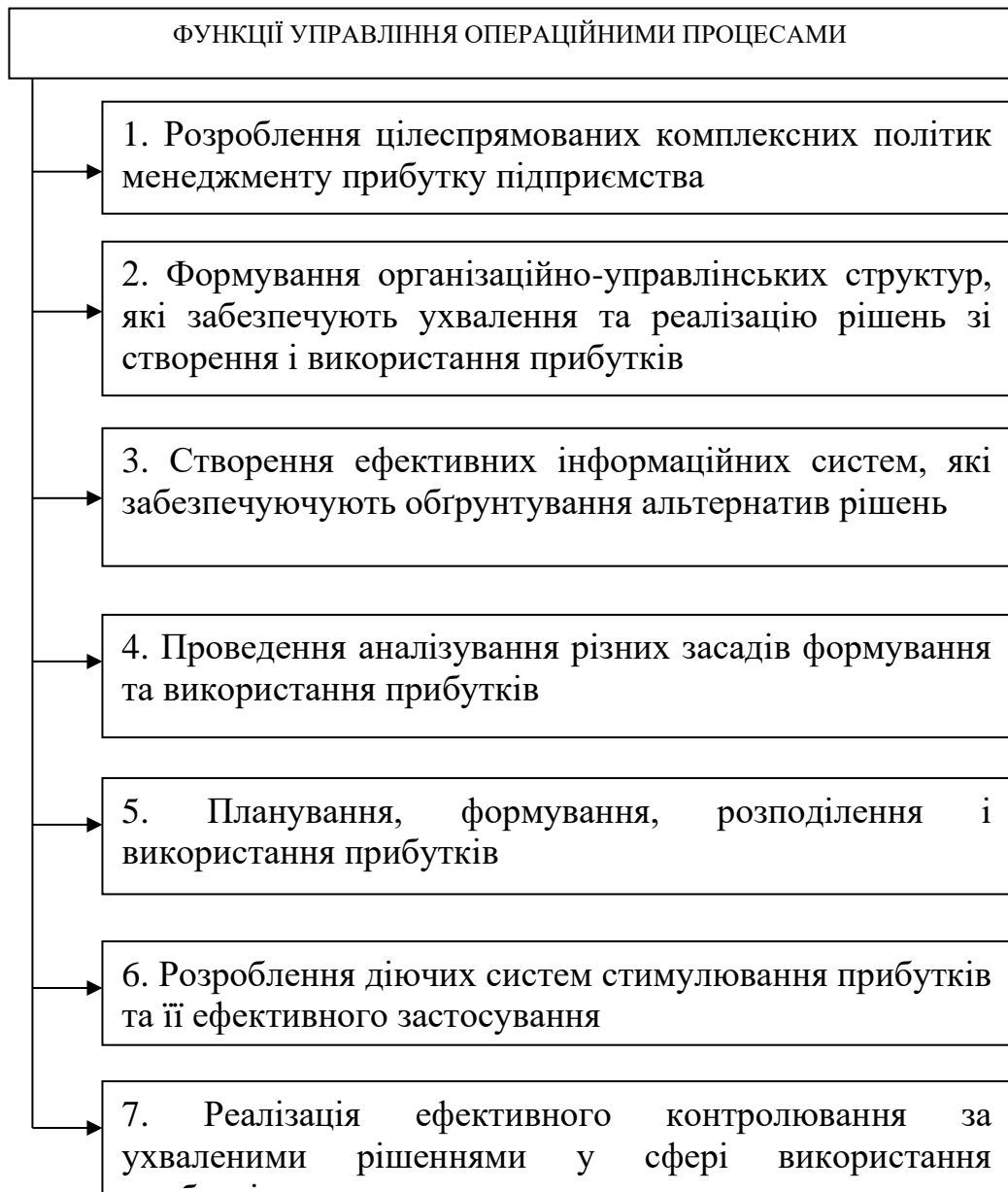


Рис 1.1. Комплекс основних функцій системи менеджменту операційних процесів підприємства [37]

Ефективне управління також включає в себе встановлення внутрішніх контрольних механізмів та системи моніторингу, що дозволяє вчасно виявляти та вирішувати проблеми у виробничих процесах. Наприклад, встановлення системи контролю якості продукції, перевірка та аудит виробничих процесів можуть допомогти у запобіганні виробничих збоїв та покращенні якості продукції. Не менш важливим є інноваційний підхід до управління операційними процесами. Впровадження новітніх технологій, використання сучасних методів аналізу даних та штучного інтелекту можуть значно підвищити ефективність виробництва, покращити якість продукції та забезпечити конкурентні переваги на ринку [8, 19, 23, 35].

Загалом, ефективність як об'єкт управління операційними процесами в аграрному секторі вимагає комплексного підходу, що враховує специфіку галузі, умови виробництва, раціональне використання ресурсів та енергії, впровадження інноваційних технологій та систем контролю якості. Однак, з урахуванням цих аспектів можна досягти значного покращення продуктивності та ефективності аграрного підприємства.

Усі ці функції є важливими для успішного управління операційними процесами в аграрному секторі. Вони взаємопов'язані та взаємодоповнюють одна одну, створюючи систему управління, яка дозволяє підприємству ефективно виробляти продукцію, задовольняти потреби клієнтів та забезпечувати стабільний розвиток.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Ресурсний потенціал та динаміка ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Агрофірма „Обрій”

Товариство з обмеженою відповідальністю агрофірма "Обрій" у Синельниківському районі Дніпропетровської області є юридичною особою. Центральний офіс господарства розташований в селі Коломійці межі Дніпропетровської, Запорізької та Донецької областей. Сьогодні це де-факто прифронтена територія. Лінія бойових зіткнень з окупаційними військами російської федерації знаходиться у радіусі 30-60 км від полів сільськогосподарського підприємства.

Головною сферою діяльності підприємства є вирощування, збирання та збут сільськогосподарської продукції, а також її переробка, як власного виробництва, так і придбаної в інших виробників. Крім того, агрофірма здійснює закупівлю від населення та реалізацію сільськогосподарської продукції, проводить операції з земельними ресурсами, включаючи оренду, купівлю та продаж землі, а також надає агросервісні та інші послуги. У сучасних умовах ринку головною метою кожного виробничого підприємства є не лише збільшення виробництва продукції, але й отримання максимального рівня прибутку та досягнення запланованої рентабельності. Рентабельність вважається основним показником ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки вона відображає співвідношення між ефективністю та вкладеним капіталом чи споживчими ресурсами.

Сільськогосподарське виробництво є сектором економіки, де більше 40% капіталу держави зосереджено разом із земельними ресурсами. Однак ефективність сільськогосподарського сектору переважно залежить від людського фактору, а не лише від технічних засобів та обладнання.

ТОВ «Агрофірма «Обрій» була заснована у 1999 році. Це підприємство

обробляє близько 8 тисяч гектарів сільськогосподарської землі, використовує сучасну техніку від провідних виробників і має висококваліфікований персонал.

На сьогоднішній день ТОВ «Агрофірма «Обрій» є одним із провідних господарств, яке спеціалізується на розведенні племінних тварин, таких як ВРХ (молочних і м'ясних порід), свині великої білої породи, а також овець (Романівська порода). Компанія є провідним експортером племінних тварин.

ТОВ «Агрофірма «Обрій» успішно працює на ринку України вже понад 25 років і є лідером у вирощуванні та продажі племінних тварин в Україні та за кордоном. У складі підприємства два племінні заводи: один займається розведенням великої рогатої худоби, а інший - вирощуванням свиней великої білої породи різної селекції.

Щорічно ТОВ «Агрофірма «Обрій» реалізує понад 2 тис. голів племінного молодняку ВРХ та близько 3,5 тис. голів свиней. На сьогоднішній день ТОВ «Агрофірма «Обрій» "Обрій" розвивається як цілісне підприємство з різноманітними напрямками, такими як тваринництво, рослинництво, механізація, перероблення та будівництво.

Таблиця 2.1

Динаміка загальних показників економічної сільськогосподарської діяльності ТОВ «Агрофірма «Обрій» Синельниківського району Дніпропетровської області у довоєнний та воєнний період, тис. грн.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обсяги загального доходу	185786,1	136062,2	189132,1
Рівень чистого прибутку	10307,2	-16126,1	-4155,2
Активи-всього	248320,3	249982,1	269359,2
Зобов'язання-всього	68456	87361,2	114488,3
Середньорічна чисельність персоналу	186	178	175

Звітні дані з таблиці 2.1 відображають динаміку показників економічної діяльності ТОВ "Агрофірма «Обрій» у Синельниківському районі Дніпропетровської області протягом трьох років: 2021, 2022 і 2023 роки, які

характеризуються різними етапами економічного розвитку, а саме до повномасштабної війни та під час повномасштабної війни.

При цьому у 2021 році обсяг загального доходу склав 185786,1 тис. грн. Під час війни у 2022 році відбулося значне зменшення обсягів доходу до 136062,2 тис. грн. У 2023 році обсяг доходу вже зросли до 189132,1 тис. грн., відновивши частково попередні показники.

До того ж у 2021 році ТОВ "Агрофірма «Обрій» заробила чистий прибуток у розмірі 10307,2 тис. грн. Протягом війни у 2022 році відбулася втрата, і чистий прибуток став від'ємним (-16126,1 тис. грн.). А у 2023 році, хоча чистий прибуток також є від'ємним (-4155,2 тис. грн.), він покращився порівняно з 2022 роком.

Важливо те, що загальні активи зросли з 248320,3 тис. грн. у 2021 році до 269359,2 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про часткове зростання обсягів активів ТОВ "Агрофірма «Обрій» навіть під час війни.

Варто додати, що зобов'язання також зростали протягом всього періоду, з 68456 тис. грн. у 2021 році до 114488,3 тис. грн. у 2023 році. Це може вказувати на збільшення зобов'язань підприємства.

Персонал у сільському господарстві відіграє надзвичайно важливу роль у всіх аспектах діяльності. В агрофірмі персонал здійснює основну виробничу діяльність, таку як обробка землі, посів, полив, догляд за рослинами, збір врожаю та утримання тварин. Працівники виконують технологічні процеси вирощування рослин і тварин, використовуючи сучасні методи і техніку для забезпечення високої продуктивності та якості продукції. У ТОВ "Агрофірма «Обрій» кількість працівників зменшилася з 186 осіб у 2021 році до 175 осіб у 2023 році. Це пов'язане з міграцією людей, зумовленою війною, та процесом мобілізації.

Загалом можна сказати, що ТОВ "Агрофірма «Обрій» зазнала впливу війни на свою фінансову стійкість, але вдалося частково відновити деякі показники в 2023 році. Треба також відзначити, що, незважаючи на збільшення активів, зобов'язання також зросли, що може створити фінансовий тиск на

підприємство у майбутньому. Тому підсумовуючи варто констатувати, що економічна діяльність ТОВ "Агрофірма «Обрій» відчула негативний вплив повномасштабної війни. Незважаючи на те, що в 2023 році деякі показники відновилися порівняно з попереднім роком, такі як обсяги загального доходу та активи, рівень чистого прибутку залишається від'ємним, а зобов'язання та чисельність персоналу продовжують зростати, що може свідчити про складну ситуацію на підприємстві.

Земельні угіддя сільськогосподарського підприємства - це великий і важливий ресурс, який використовується для вирощування рослинної та тваринної продукції. Ці землі використовуються для різних цілей у рамках сільськогосподарської діяльності, і їх раціональне використання допомагає забезпечити стабільність і успішність аграрного підприємства.

Загальний обсяг земельного фонду ТОВ агрофірми «Обрій» наразі становить 8761 гектарів. Таблиця 2.1 представляє динаміку складу та структури земельних угідь ТОВ "Агрофірма Обрій" протягом трьох років: 2019, 2021 і 2022. Дані також включають процентне співвідношення змін угідь у 2022 році порівняно з 2019 роком.

При цьому загальна земельна площа агрофірми зросла з 7581 гектара у 2019 році до 8760 гектарів у 2022 році, що становить збільшення на 115,58% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про значний розмір земельного фонду, який володіє агрофірма. Площа сільськогосподарських угідь також збільшилася з 7581 гектара у 2019 році до 8760 гектарів у 2022 році, що відповідає зростанню на 115,58%. Площа під ріллею також показує зростання з 7545 гектарів у 2019 році до 8448 гектарів у 2022 році. Проте, відсоткове співвідношення цієї категорії землі до загальної площі зменшилось з 99,54% до 96,45% відповідно.

Проте найбільш значне збільшення зафіксоване у площі під посівами, яка зростала з 3998 гектарів у 2019 році до 6403 гектарів у 2022 році. Це відповідає зростанню на 160,21% порівняно з 2019 роком, що може свідчити про розширення сільськогосподарської діяльності агрофірми.

Таблиця 2.2

Динаміки складу та структури земельних угідь ТОВ Агрофірма «Обрій»

Види угідь	2019		2021		2022		2022 у % до 2019
	гектар	%	гектар	%	гектар	%	
Загальна земельна площа-усього	7581	100,00	7619	100,00	8760	100,00	115,58
Площа сільсько- господарських угідь	7581	100,00	7619	100,00	8760	100,00	115,58
Площа під ріллею	7545	99,54	7583	99,54	8448	96,45	111,97
Площа під посівами	3998	52,74	6276	82,38	6403	73,08	160,21

У результаті цього зростання площі сільськогосподарських угідь і ріллі відповідно склала 15,58% і 11,97%. До того ж, варто зауважити, що у 2023 році усю площу сільськогосподарських угідь було взято в оренду на тимчасовій основі для досягнення цілей підприємства. Таким чином, за останні п'ять років загальна посівна площа ТОВ "Агрофірма Обрій" збільшилася на 2407 гектарів, і відбулися зміни в структурі посівних площ. У 2019 році зернові та зернобобові культури склали найбільшу частку посівної площі, а саме 59,89%. Пшениця озима становила 44,17%, а соняшник - 40,15%. Проте, до 2023 року питома вага зернових зросла до 62,11%, при цьому пшениця озима зменшилася до 29,07%, а соняшник - на 2,25%, незважаючи на збільшення загальної посівної площі на 60,25%.

Узагальнюючи, можна сказати, що агрофірма "Обрій" показує стабільне зростання площі сільськогосподарських угідь з підвищенням акценту на збільшення площі під посівами, що свідчить про її стратегічний розвиток та розширення діяльності.

Рівень спеціалізування показує процеси поглиблення розподілу праці на підприємствах (табл. 2.2).

Таблиця 2.3

Динаміка структури товарної продукції ТОВ Агрофірма «Обрій», %

Показник	2019	2021	2023	2023 в % до 2019
Обсяги реалізації – усього	100,0	100,0	100,0	
Обсяги реалізації продукції рослинництва	31,81	39,16	53,41	367,55
- у т.ч. зернових та зернобобових	5,53	12,08	17,41	689,36
-пшениці озимої	5,52	11,97	16,52	655,78
-кукурудзи на зерно	0,02	0,05	0	14,27
-соняшнику	24,45	27,02	35,95	321,78
-іншої продукції рослинництва	1,85	0,08	0,08	10,54
Обсяги реалізації продукції тваринництва	58,33	52,97	35,97	135,12
-у т.ч. ВРХ	0,68	1,37	0,96	318,05
-свиней	44,48	37,11	19,29	94,87
молока незбираного	7,75	9,42	7,85	220,89
іншої продукції тваринництва	5,37	5,08	7,82	317,57

Таблиця 2.3 надає динаміку структури товарної продукції ТОВ "Агрофірма Обрій" за період з 2019 по 2023 рік. У порівнянні з 2019 роком, в 2023 році спостерігається значне збільшення обсягів реалізації продукції рослинництва на 367,55%, що свідчить про значний ріст в цьому секторі. Цей зріст в основному зумовлений збільшенням обсягів зернових та зернобобових

культур, зокрема пшениці озимої та соняшнику. Зернові та зернобобові культури стали домінуючими в цьому секторі, з ростом на 689,36% і 321,78% відповідно.

Натомість, обсяги реалізації продукції тваринництва в 2023 році зменшилися на 135,12% порівняно з 2019 роком. Це головним чином через значне зменшення обсягів реалізації свиней та продукції великої рогатої худоби. Продукція молока незбираного також відзначилася зменшенням у порівнянні з 2019 роком.

У цілому, можна зауважити, що зміни в структурі товарної продукції ТОВ "Агрофірма Обрій" вказують на зростання акценту на вирощування рослинницької продукції, зокрема зернових та зернобобових культур, із паралельним зменшенням участі тваринницького сектору.

У 2019 році, акцент був зроблений на галузь рослинництва, зокрема на вирощуванні насіння соняшника (24,45%). У галузі тваринництва спостерігалися майже однакові показники, такі як приріст живої маси ВРХ і приріст живої маси свиней, з незначною перевагою останнього. Проте, до 2023 року ми спостерігаємо стабільне зростання важливості продукції рослинництва, завдяки збільшенню виробництва зерна і зернобобових на 589,38%, а також значному підвищенню важливості продукції тваринництва. Тут варто відзначити підвищення показників приросту живої маси ВРХ (на 218,08%) і виробництва молока (на 120,83%).

Загалом, з 2019 по 2023 рік, вартість товарної продукції на підприємстві зросла на 118,98%. На даний момент підприємство прагне розвивати обидві галузі - як рослинництво, так і тваринництво - рівномірно.

Рівень економічної ефективності використання основних виробничих фондів є ключовим показником успішності підприємства в управлінні ресурсами. Цей показник визначає, наскільки результативно підприємство використовує свої основні активи для отримання прибутку. Він враховує ефективність використання виробничого обладнання, машин та устаткування, а також ефективність управління цими активами. Високий рівень економічної

ефективності вказує на те, що підприємство успішно використовує свої ресурси для виробництва продукції або надання послуг з максимальним прибутком при мінімальних витратах. Низький рівень ефективності, навпаки, може свідчити про неправильне управління ресурсами або неефективне використання основних виробничих фондів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень економічної ефективності використання основних виробничих фондів у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % до 2019
Обсяг основних виробничих фондів, тис. грн.	35551	42261	63267	67699	65128	183,18
Обсяги валової продукції у порівняльних цінах , тис. грн.	45132	65255	60331	61436	62683	138,88
у т.ч. рослинництва	17114	36021	29565	30451	32621	190,57
тваринництва	28018	29235	30763	30988	30063	107,32
Рівень валового доходу, тис. грн.	23516	6807	22496	32691	43875	186,56
Рівень фондозабезпеченості, тис. грн. / гектарів	4,67	5,51	8,31	8,22	7,45	158,53
Рівень фондоозброєності, тис. грн. / особу	151,95	178,35	273,89	264,44	230,92	152,02
Фондовіддача, грн.	1,25	1,55	0,96	0,92	0,97	75,83
Фондоємність, грн.	0,78	0,67	1,06	1,11	1,05	131,92
Припадає на одну гривню основних засобів:						
- валовий дохід, грн	0,65	0,18	0,37	0,47	0,68	101,85
- чистий прибуток, грн.	0,02	0,17	0,25	0,18	0,07	547,37

Таблиця 2.4 надає нам детальну інформацію про рівень економічної ефективності використання основних виробничих фондів у ТОВ "Агрофірма Обрій" з 2019 по 2023 рік.

Обсяг основних виробничих фондів зріс значно, досягнувши в 2023 році 183,18% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про зростання інвестицій в

основні засоби. Обсяг валової продукції також збільшився, хоча не так суттєво, досягнувши 138,88% у порівнянні з 2019 роком. Рівень фондозабезпеченості збільшився на 158,53%, що свідчить про більш ефективне використання основних виробничих фондів на гектар землі. Рівень фондоозброєності, визначений як вартість основних виробничих фондів на одну особу, зросла на 152,02%, що також вказує на покращення у використанні ресурсів. Фондовіддача та фондоємність відображають низьку ефективність використання основних виробничих фондів у 2021-2023 роках.

Важливо зазначити, що припадає на одну гривню основних засобів, валовий дохід зрос на 101,85% за весь період. Це свідчить про те, що вкладені кошти в основні фонди виправдовують себе, хоча не в усіх аспектах. Чистий прибуток збільшився найбільше за весь період - на 547,37% з 2019 по 2023 рік, що свідчить про значне поліпшення ефективності використання ресурсів у виробництві.

Дані з таблиці 2.4 свідчать про те, що в 2023 році вартість основних засобів зросла на 83,17% в порівнянні з попереднім періодом. Цей ріст був спричинений закупівлею нової техніки, що призвело до зниження показника фондозабезпеченості на 58,55%. Одночасно, через зменшення середньорічної чисельності працівників, фондоозброєність скоротилась на 52,05%. Ці зміни пов'язані з автоматизацією та механізацією виробничих процесів, які вимагають меншої кількості робочої сили. Іншими словами, придбання нового обладнання, що потребує оператора для його обслуговування, призвело до скорочення працівників. Незважаючи на це, показники ефективності використання основних фондів показують певні зміни: фондовіддача зменшилась на 24,25%, а фондоємність зросла на 31,95%.

Загалом, варто враховувати, що не всі показники показують стійке покращення, проте підприємство демонструє певні успіхи у збільшенні продуктивності та ефективності використання своїх ресурсів.

Регресійний аналіз - це статистичний метод, що використовується для вивчення взаємозв'язків між змінними. В основі регресійного аналізу лежить

модель, що виражає залежність однієї змінної (залежної змінної) від інших змінних (незалежних змінних). Основною метою регресійного аналізу є прогнозування значень залежної змінної на основі значень незалежних змінних (рис. 2.1).

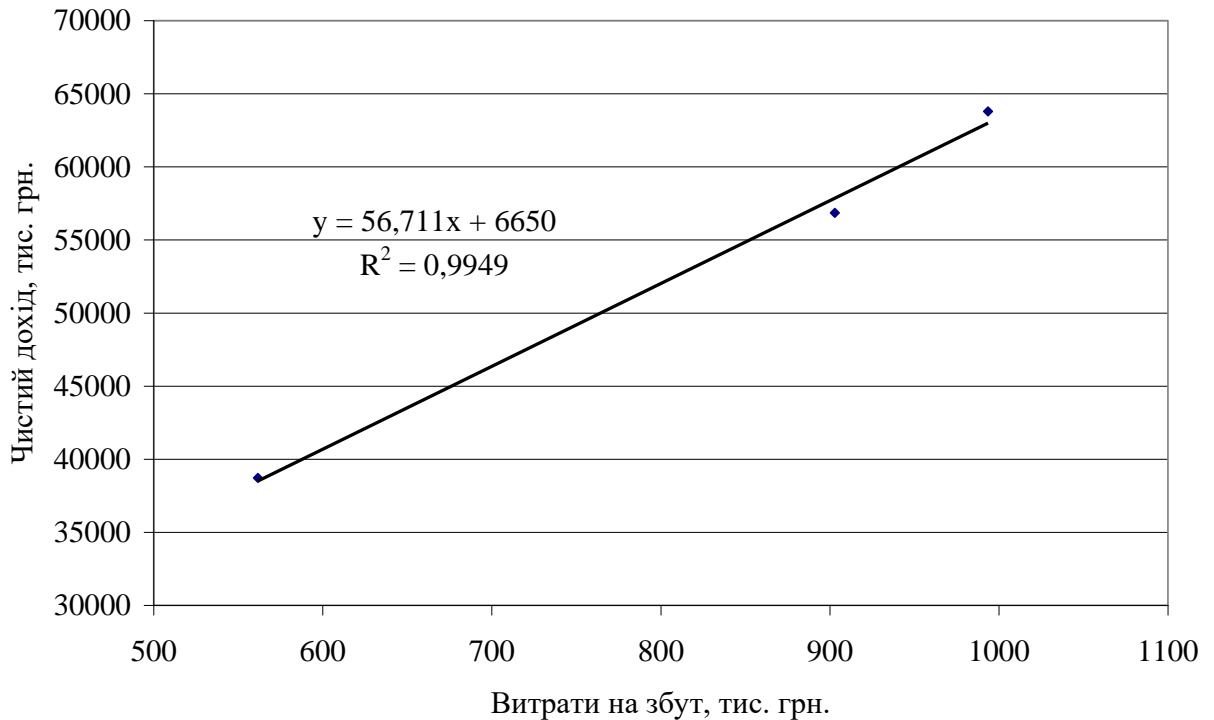


Рис. 2.1. Економетричне моделювання залежності прибутку від маркетингових витрат ТОВ «Агрофірма «Обрій» (у середньому 2019-2023 рр.)

Отриманий коефіцієнт детермінації, який становить $R^2 = 0,996$, підтверджує сильний зв'язок між аналізованими явищами. Це означає, що побудована модель відображає реальні дані відповідним чином і є відповідною.

2.2. Особливості організації менеджменту на підприємстві та його кадровий потенціал

ТОВ "Агрофірма Обрій" є самостійним суб'єктом господарювання з власним балансом, банківськими рахунками та іншими необхідними реквізитами. Підприємство має можливість самостійно планувати свою діяльність, визначати перспективи розвитку, враховуючи попит на свою продукцію та послуги, а також необхідність підвищення доходів. У своїй діяльності воно спирається на трудовий колектив працівників, який спільно з виробничими ресурсами та організацією інтересів досягає загальних цілей. Важливо враховувати складну структуру відносин в колективі, таких як технічно-організаційні, соціально-політичні, соціально-культурні та соціально-психологічні, які визначаються мистецтвом управління колективами. Реформування аграрного сектора економіки зумовили необхідність зміни систем організації та управління в агробізнесі.

Організаційна структура та структура управління в ТОВ "Агрофірма Обрій" визначаються різноманітними факторами, включаючи природно-кліматичні умови, економічні параметри, розміри, спеціалізацію, технічне забезпечення, кадри та інші.

Дослідження організаційної структури ТОВ "Агрофірма Обрій" показує, що на цьому підприємстві існують шість відділів: планово-економічний, бухгалтерський, відділ кадрів, агрономічний, зоотехнічний та інженерна служба. Крім того, в господарстві є автогараж, ремонтна майстерня, тік, складське господарство, бригади та інше. Також у компанії є їдальня для працівників. Структура управління ТОВ "Агрофірма Обрій" є лінійно-функціональною, що передбачає розподіл влади між лінійними та функціональними керівниками. Лінійні керівники визначають загальні цілі та розпорядження, тоді як функціональні керівники забезпечують виконання завдань у межах наданих повноважень. Лінійно-функціональна система управління сприяє ефективному поєднанню лінійного управління з

консультаційним обслуговуванням функціональних служб, не порушуючи прав лінійних керівників.

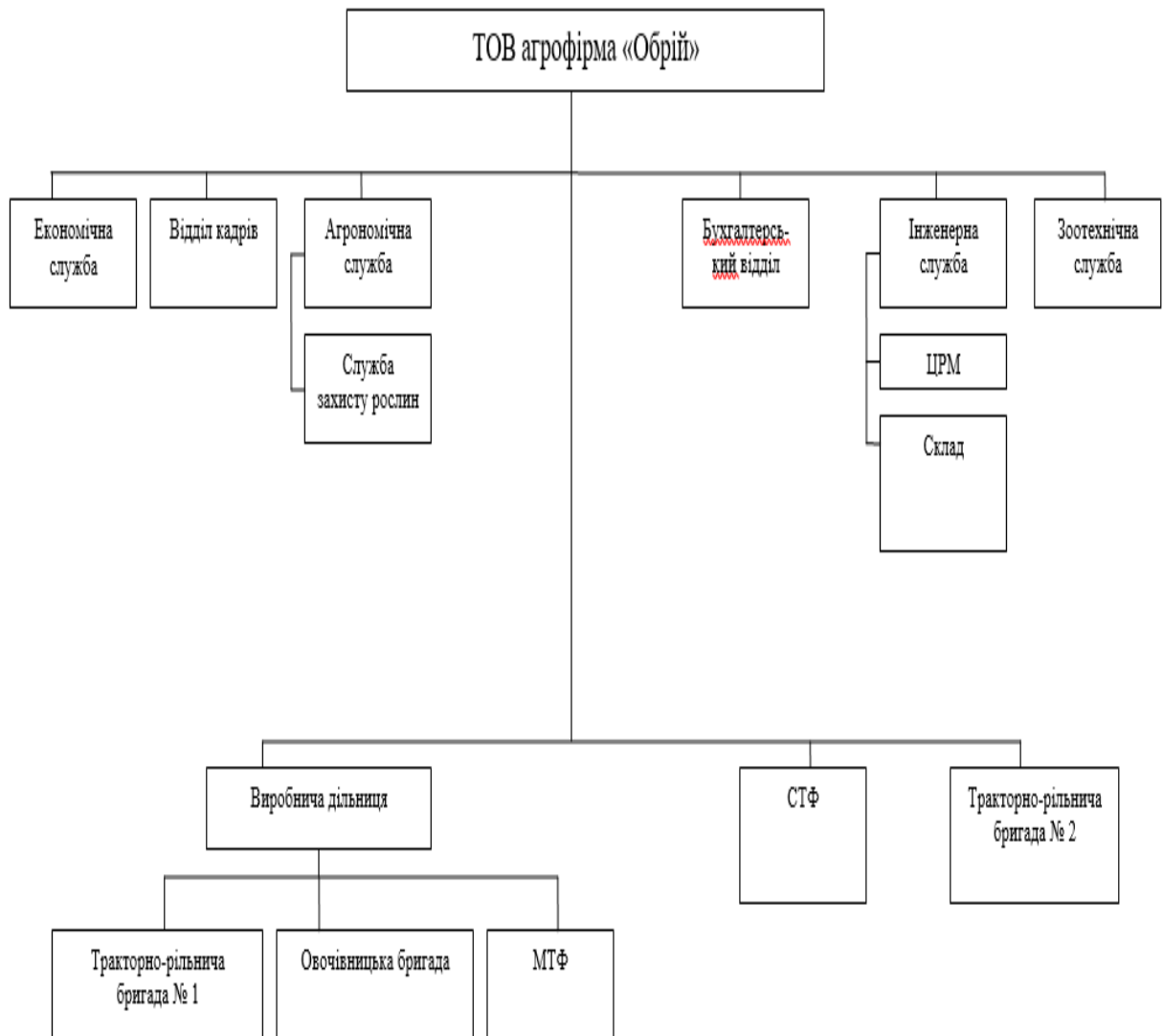


Рис. 2.1 Схема існуючої організаційної структури ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Керівник ТОВ "Агрофірма Обрій" має основні повноваження, включаючи:

- право приймати рішення у всіх питаннях, що стосуються діяльності підприємства, за винятком справ, які належать до виключної компетенції загальних зборів;

- право підписувати всі угоди та договори без будь-яких обмежень, незалежно від суми грошей, а також угоди комерційного характеру;

- відповідальність за найм та звільнення персоналу;
- представництво підприємства у відносинах з іншими фірмами та установами;
- повна відповідальність за результативність роботи підприємства перед його власником та іншими зацікавленими сторонами.

Управління в ТОВ "Агрофірма Обрій" регулюється відповідно до статуту та установчого договору. Саме підприємство визначає свою структуру управління, кадровий склад, способи оплати праці, а також принципи та умови стимулювання працівників.

У ТОВ "Агрофірма Обрій" застосовується функціонально-галузева структура управління. Вона відрізняється від лінійної тим, що функції управління розділяються не за об'єктами, а за конкретними фахами. Кожен кваліфікований спеціаліст в межах своєї компетенції керує діяльністю всього персоналу, виконуючи певні функції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування і т. ін.). Така структура дозволяє поєднувати лінійне керівництво з функціональним впливом з боку керівників функціональних служб, не порушуючи при цьому прав і обов'язків лінійного керівника. Керівники відділів і служб, а також керівник виробничої ділянки підпорядковані один одному.

Наприклад, завідувач виробничої ділянки керує бригадами тракторно-рільничої і овочівницької бригад, тоді як бригадир тракторно-рільничої бригади № 2 безпосередньо підпорядкований голові асоціації.

Контроль за діяльністю ТОВ "Агрофірма Обрій" здійснюється ревізійною комісією, яка формується зі зборів учасників. Комісія має повноваження вимагати від посадових осіб компанії надання всіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів, особистих пояснень. Після проведення перевірок комісія повідомляє зборам учасників про свої результати.

Вищим органом управління підприємством є збори учасників, які приймають рішення шляхом відкритого голосування. Збори розглядають лише ті питання, які внесені в затверджений порядок денний.

Збори учасників мають проводитись не рідше, ніж два рази на рік, проте керівництво не завжди дотримується цього регламенту.

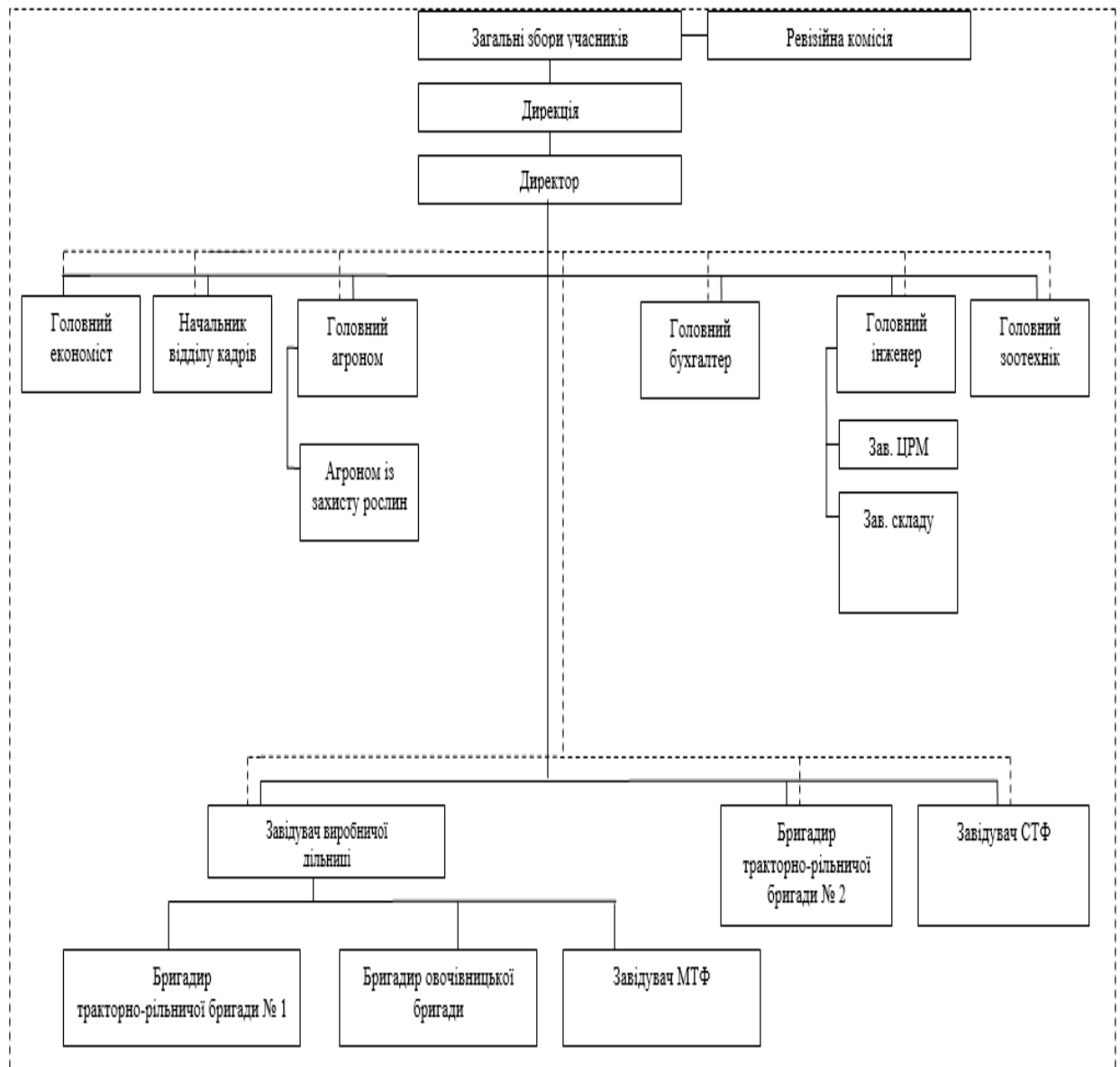


Рис. 2.2 Схема існуючої структури управління ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Для тактичного керівництва ТОВ "Агрофірма Обрій" утворюється виконавчий орган правління, структура якого визначається зборами учасників. Цей орган є колегіальним, а його головою є директор.

В 1960-х роках ХХ ст. почав формуватися кадровий менеджмент як важливий аспект управління бізнесом. Робота з персоналом стала ключовим

завданням для менеджменту організацій. Спеціальні кадрові служби визначають політику у цій галузі. У сучасному бізнесі без їхньої участі практично неможливо прийняти стратегічне рішення.

Результативність та ефективність управління сучасною організацією значно залежать від того, які принципи дотримуються її керівники при ухваленні рішень та які методи вони застосовують для їх втілення. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаних результатів з меншими зусиллями. Використання системи об'єктивних закономірностей менеджменту здійснюється через дотримання принципів ефективного менеджменту. При цьому існують два основних методи інвестування в персонал: підвищення кваліфікації (навчання) та нематеріальне стимулювання (включаючи різноманітні заходи).

Проте підприємство вкладає кошти у розвиток людини ще до її прийняття на роботу, оскільки процес пошуку та відбору займає час керівників на різних рівнях та звичайних працівників. Інвестування у персонал - лише один з аспектів широкого процесу управління персоналом. У таких умовах людина, яка бажає просунути на робочому місці як професіонал і фахівець у своїй справі, має значні можливості досягнення своєї мети і водночас сприяти суспільству та підприємству [17, 40].

Для визначення кількості працівників сільськогосподарських підприємств використовується облік спискового складу. Слід зазначити, що до цього списку включаються працівники, які знаходяться у відпустці, відрядженні, на курсах підвищення кваліфікації тощо, якщо вони отримують заробітну плату в даному підприємстві. Розглянемо динаміку трудових ресурсів.

У ТОВ "Агрофірма «Обрій» кількість працівників зменшилася з 186 осіб у 2021 році до 175 осіб у 2023 році. Це пов'язане з міграцією людей, зумовленою війною, та процесом мобілізації (табл. 2.5).

Аналізуючи динаміку чисельності персоналу у ТОВ "Агрофірма Обрій" за період з 2021 по 2023 рік, можна зробити наступні висновки:

- загальна середньорічна чисельність працівників зменшилась з 186 осіб у

2021 році до 175 осіб у 2023 році, що становить 94,0% порівняно з рівнем у 2019 році;

- чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, також зменшилась протягом цього періоду, з 102 осіб у 2021 році до 96 осіб у 2023 році, що складає 98,0% порівняно з рівнем у 2019 році;

- у розділі за видами сільськогосподарської діяльності, чисельність працівників у рослинництві зменшилась з 78 осіб у 2021 році до 73 осіб у 2023 році, що становить 96,5% порівняно з 2019 роком. У той же час, чисельність працівників у тваринництві зменшилась з 24 осіб у 2021 році до 23 осіб у 2023 році, що складає 97,3% порівняно з 2019 роком.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2023 рік у % до 2019 року
Середньорічна чисельність працівників, осіб	186	178	175	94,0
у тому числі зайнятих в сільськогосподарському виробництві	102	99	96	98,0
з них: у в рослинництві	78	75	73	96,5
у тваринництві	24	24	23	97,3

Отже, спостерігається загальна тенденція до зменшення чисельності персоналу протягом розглянутого періоду, яка може вплинути на ефективність та функціонування ТОВ "Агрофірма Обрій".

Отже, у недавні роки наша компанія спостерігає тенденцію до зменшення чисельності працівників. Управління персоналом включає в себе такі аспекти, як планування потреби в персоналі, пошук та формування кадрового резерву, оцінка кандидатів на вакансії, визначення зарплатні, професійна адаптація,

навчання та розвиток кваліфікації, переміщення працівників всередині компанії та інші аспекти.

Загальна кількість працівників зменшилась на 7,5%, зокрема у сільському господарстві – на 7,1%. Також відбулися зміни в кількості працівників по окремих галузях. Наприклад, у рослинництві кількість працівників зменшилась на 3,3%, а у тваринництві – на 2,4%.

В цілому, компанія ТОВ "Агрофірма „Обрій” продовжує мати достатню кількість робочої сили, необхідної для свого функціонування.

Вірний підбір кадрів управління дозволяє забезпечити виконання принципу "правильна людина на правильному місці". Кожен працівник досягає максимальної ефективності, коли займається роботою, яка відповідає його здібностям, навичкам та освіті.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Шляхи підвищення економічної ефективності виробництва у галузі рослинництва

Вивчаючи виробництво зернових культур у ТОВ "Агрофірма «Обрій», було виявлено декілька ключових моментів, які, якщо їх покращити, можуть сприяти підвищенню ефективності виробництва цих сільськогосподарських культур.

Підвищення урожайності та зниження витрат на виробництво зерна шляхом інтенсифікації галузі можливе за умови використання підприємством передового досвіду господарств з усього світу, при цьому враховуючи місцеві особливості.

Для цього необхідно, щоб майже всі аспекти вирощування зернових культур, за винятком погодних умов, були суворо контрольовані на полі. Методи та інтенсивність обробітку ґрунту, внесення добрив та застосування засобів захисту рослин, а також строки обробітку полів мають бути чітко визначені відповідно до місцевих умов і стадії розвитку рослин. Такий гнучкий підхід до ведення посівів відкриває перспективи для досягнення високих урожаїв.

Вибір технології обробітку ґрунту є одним з основних факторів, що впливають на врожайність і прибутковість вирощування сільськогосподарських культур, а також зниження витрат. Досвід окремих господарств та навіть цілих країн підтверджує це у практиці.

На земельних ділянках ТОВ "Агрофірма «Обрій» можна застосувати технологію ґрунтозахисного мінімального обробітку ґрунту на глибину 5,0 см для всіх культур сівозміни. Ця система обробітку є енерго-, ресурсо-, та вологозберігаючою, і водночас значно підвищує ефективність вирощування

рослин. Мінімізація обробітку для зменшення навантаження на ґрунт дає можливість зменшити витрати на паливо, працю, і вирощування культур. Це, у свою чергу, зробить сільськогосподарську продукцію конкурентоспроможною на світовому ринку.

Мінімальні технології основного обробітку ґрунту є перспективними для впровадження в вирощуванні багатьох культур, зокрема зернових культур (пшениця і жито озимі, ячмінь ярий). Вибір цієї технології залежить від кількох факторів, зокрема від відновлення родючості ґрунту та збереження вологи, що особливо важливо для досліджуваного господарства, розташованого в зоні ризикового землеробства, де обмежувальним фактором є волога.

Врожайність зернових також залежить від кількості культиваций. Мінімальний поверхневий обробіток може бути рекомендований при вирощуванні пшениці озимої після кукурудзи на силос, гороху або багаторічних трав у всіх зонах.

Як відомо, різні складові урожайності, такі як кількість колосків на 1 м², число зерен у колосі, маса зерна з одного колоса, та маса 1000 зерен, впливають на кінцевий врожай у різній мірі. Ці складові урожайності формуються на різних етапах росту рослин. Спочатку вони досягають максимального рівня, а потім, внаслідок адаптації до умов росту, зменшуються в різній ступені [18, 33, 39].

Сорт рослин, разом з технологією вирощування, є важливим фактором ефективного використання земельних ресурсів і визначає потенційну врожайність. Високий рівень врожайності та прибутковості можна досягти при вирощуванні високоякісних сортів.

Проте, результати досліджень свідчать, що в останні роки наша компанія не використовувала цей підхід належним чином. Виявлено, що на підприємстві використовувалися сорти озимої пшениці, які належать до шостої та сьомої репродукції, а не першої або другої, як це було раніше. Також аналогічна ситуація спостерігалася і з сортами ячменю та кукурудзи на зерно та іншими культурами. Це пов'язано з тим, що ми використовували власне насіння і не

мали достатньо коштів для придбання нових сортів та репродукцій.

Ми аналізували можливість підвищення виробництва зернових культур в ТОВ "Агрофірма "Обрій" шляхом впровадження нових сортів та гібридів. Результати наших розрахунків свідчать, що введення нових сортів може призвести до збільшення врожаю в середньому на 5,0-8,0 центнерів з гектара для зернових культур. Наприклад, для сорту озимої пшениці "Доля", який вирощується в нашому господарстві, не вдалося створити високий агрофон, і це призвело до недоотримання врожаю, а сорт "Подолька" вимагає своєчасного збирання, оскільки він схильний до осипання в дощову погоду і пошкодження фузаріозом [18, 27, 39].

Ще одним фактором, який може підвищити ефективність виробництва зернових культур у нашому господарстві, є використання органічних і мінеральних добрив. Економічні та біоенергетичні оцінки різноманітних досліджень з добривами для зернових культур практично у всіх випадках показали, що найкращі результати досягаються застосуванням їх під час основної обробки ґрунту. Підживлення озимих, кукурудзи та інших зернових найбільш ефективно здійснюється шляхом внесення добрив перед посівом.

Виявлено, що кожен кілограм мінеральних добрив виправдовує свої витрати, забезпечуючи врожай від 5,0 до 6,0 кілограмів зерна, і використання повної дози добрив додає врожаю під непаровими попередниками в розмірі від 4,50 до 6,00 центнерів на гектар зерна. Крім того, застосування сучасних типів мінеральних добрив дозволяє підвищити врожайність до 35% [33, 39, 41].

Внаслідок внесення норм добрив в господарстві виявлено збільшення врожайності на озиму пшеницю - 4,20 центнерів на гектар, ячмінь - 3,80 центнерів на гектар, кукурудзу на зерно - 3,20 центнерів на гектар [18, 33, 39].

Отже, одним із способів підвищення врожайності зернових є застосування добрив. Дотримання основної вимоги господарювання - ефективного внесення добрив - є ключовим. Внесення добрив передбачає розробку систем удобрень на підприємствах, де враховують біологічні характеристики окремих культур, типи ґрунтів, наявність доступних форм поживних речовин та інші фактори.

Норми, строки і способи внесення добрив можуть змінюватися в залежності від конкретних умов (механічний склад ґрунту, вміст доступних форм поживних речовин, сорт і т. д.).

Ефективне використання добрив проявляється найкраще, коли всі агротехнічні роботи виконуються вчасно. Важливо зауважити, що у нашому товаристві іноді терміни збирання врожаю порушуються з різних причин.

Ще одним фактором, який сприяє збільшенню загального врожаю зернових культур, є дотримання строків збирання врожаю. Зараз у товаристві надто велике навантаження на один зернозбиральний комбайн, тому терміни збирання врожаю тривають майже місяць, коли оптимально це робити за 11 днів. У першій декаді після оптимальних термінів втрати зерна становлять 8,0%, а в наступний період - 15,0% і більше. З наявними у господарстві комбайнами можна зібрати лише 855 гектарів зернових культур в оптимальні строки. Внаслідок порушення термінів збирання врожаю підприємство не отримає 552 центнери озимої пшениці, 258 центнерів ячменю та 622 центнери кукурудзи на зерно. Тому важливо збирати врожай вчасно. Оптимальний термін збирання зернових культур не повинен перевищувати десять днів, оскільки довший термін у полі може призвести до значних втрат зерна і погіршення його якості [15, 33, 39].

Під час збирання зернових культур застосовуються різні методи: роздільне збирання проводиться при досягненні воскової стиглості і лише на ділянках, що мають сильне забур'янення, лежать або мають високу висоту рослин, тоді як пряме комбайнування використовується при досягненні повної стиглості зернових. Після збирання необхідно провести попереднє очищення зерна від домішок, щоб уникнути samozапалення та погіршення якості зерна. Якщо вологість зерна перевищує 16,1%, необхідно провести додаткове досушування [18, 36, 42].

Таким чином, за допомогою комплексу агротехнічних та організаційних заходів, а також заходів з захисту посівів від шкідників і хвороб, можна максимально використати природні та кліматичні ресурси та значно збільшити

виробництво та заготівлю високоякісного зерна.

Отримані нами резерви по збільшенню виробництва зернових культур в ТОВ "Агрофірма "Обрій" узагальнені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Внутрішні господарські резерви нарощування зерновиробництва у ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Культура	Обсяги додаткового виходу, центнерів				Обсяги додаткового виходу з одного гектару, центнерів з гектару
	всього	У тому числі за рахунок			
		запровадження інноваційних сортів	унесення добрив	зменшення термінів збиральних робіт	
Пшениця (озима)	11998	7512	3882	607	13,4
Ячмінь (ярий)	3125	1598	1257	282	9,8
Кукурудза (на зерно)	5293	3304	1303	689	14,3
Усього	20417	12413	6439	1571	12,8

Для проведення аналізу даних цієї таблиці про внутрішні господарські резерви нарощування зерновиробництва у ТОВ «Агрофірма «Обрій», спочатку розглянемо кожен культуру окремо, а потім сформуємо загальні висновки.

Пшениця (озима). обсяги додаткового виходу становлять 11998 центнерів. У тому числі за рахунок:

- запровадження інноваційних сортів: 7512 центнерів;
- унесення добрив: 3882 центнерів;
- зменшення термінів збиральних робіт: 13,4 центнерів з гектару.

Ячмінь (ярий). Обсяги додаткового виходу – 3125 центнерів.

У тому числі за рахунок:

- запровадження інноваційних сортів: 1598 центнерів;
- унесення добрив: 1257 центнерів;
- зменшення термінів збиральних робіт: 9,8 центнерів з гектару.

Кукурудза (на зерно). Обсяги додаткового виходу – 5293 центнерів.

У тому числі за рахунок:

- запровадження інноваційних сортів: 3304 центнерів;
- унесення добрив: 1303 центнерів;
- зменшення термінів збиральних робіт: 689 центнерів з гектару.

Відповідно загальний обсяг додаткового виходу становить 20417 центнерів. При цьому загальний обсяг додаткового виходу з одного гектару – 12,8 центнерів. Важливо те, що пшениця (озима) забезпечує найбільший внесок у внутрішні господарські резерви, особливо через запровадження інноваційних сортів. Крім того, ячмінь і кукурудза також відіграють важливу роль, особливо враховуючи зменшення термінів збиральних робіт.

Використання заходів інтенсифікації в ТОВ "Агрофірма "Обрій" сприятиме підвищенню урожайності та загального збору зернових культур. Наприклад, за рахунок озимої пшениці очікується зростання урожайності на 13,83 центнерів на гектар і збільшення загального збору на 11996 центнерів; для ячменю цифри становлять 9,25 центнерів на гектар та 3125 центнерів відповідно; а для кукурудзи на зерно - 14,1 центнерів на гектар і 5298 центнерів відповідно. Очевидно, що вплив окремих заходів на підвищення урожайності зернових культур різний, але в цілому досягається позитивний результат.

Таким чином, загальний аналіз показує, що внесення інновацій, використання добрив та оптимізація процесів збору мають великий потенціал для підвищення врожайності і ефективності виробництва зернових культур у ТОВ «Агрофірма «Обрій».

Управління виробничою структурою підприємства "Агрофірма "Обрій" у Синельниківському районі застосовуючи метод лінійного програмування дозволить здійснювати максимальне збільшення прибутку за обмежених умов

виробництва і обмежених ресурсів землі та праці.

Змінними економічно-математичної моделі було визначено такі параметри та величини:

- X(1) - сільськогосподарські площі під озимом пшеницею (гектарів);
- X(2) - сільськогосподарські площі під ярим ячменем (гектарів);
- X(3) - сільськогосподарські площі під горохом (гектарів);
- X(4) - сільськогосподарські площі під кукурудзою на зерно для продажу (гектарів);
- X(5) - сільськогосподарські площі під цукровим буряком (гектарів);
- X(6) - сільськогосподарські площі під соняшником (гектарів);
- X(8) - сільськогосподарські площі під кукурудзою на зерно для корму (гектарів);
- X(9) - сільськогосподарські площі під кормовим буряком (гектарів);
- X(10) - сільськогосподарські площі під багаторічними травами (гектарів);
- X(11) - сільськогосподарські площі під однорічними травами (гектарів);
- X(12) - сільськогосподарські площі під кукурудзою на силос (гектарів);
- X(13) - сільськогосподарські площі під кукурудзою на зелений корм (гектарів);
- X(14) - сільськогосподарські площі під озимим житом на зелений корм (гектарів);
- X(15) – обсяги виробництва жому, центнерів;
- X(16) - обсяги виробництва патоки, центнерів;
- X(17) - чисельність молочного стада великої рогатої худоби, голів;
- X(18) – чисельність великої рогатої худоби на відгодівлі, голів;
- X(19) – чисельність свиней, голів.

Обмеженнями у матричній системі економічно-математичної моделі передбачали:

Система обмежень за площею під рідллею.

$$X(1) + X(2) + X(3) + \dots + X(14) \leq 4153$$

Система обмежень за чисельністю персоналу.

$$22,7X(1) + 27,4X(2) + 29,1X(3) + \dots + 31X(19) \leq 2391518$$

Система обмежень за обсягами кормових ресурсів (корм. од.).

$$55,7X(7) + 81,5X(8) + 125,7X(9) + \dots + 106,4X(16) \geq 128963,2$$

Система обмежень за обсягами перетравного протеїну.

$$4,7X(7) + 5,3X(8) + 7,6X(9) + \dots + 1,5X(16) \geq 18959$$

Система обмежень за обсягами площі під соняшником.

$$X(6) \leq 750$$

Система обмежень за обсягами зеленого конвеєру.

Система обмежень за обсягами поголів'я худоби.

Визначений за результатами економіко-математичної оптимізації, фактичний та оптимальний рівень ресурсного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій» представлено у додатку А та таблиці 3.2.

Порівнюючи фактичний рівень та майбутній оптимальний рівень ресурсного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій» (таблиця 3.2), можемо зробити певні висновки.

Площі зайняті зерновими культурами:

- озима пшениця. Оптимальний рівень передбачає збільшення площі на 70 гектарів порівняно з фактичним рівнем.

- ячмінь ярий. Проект передбачає зменшення площі на 370 гектарів порівняно з фактичним рівнем.

- кукурудза на зерно. Проект передбачає збільшення площі на 415 гектарів порівняно з фактичним рівнем.

Площі зайняті іншими культурами:

- горох. Оптимальний рівень передбачає збільшення площі на 125 гектарів порівняно з фактичним рівнем.

- овочі. Проект не передбачає площі, що може вказувати на їхнє зменшення.

- соняшник. Проект передбачає зменшення площі на 188 гектарів порівняно з фактичним рівнем.

Таблиця 3.2

Фактичний та оптимальний рівень ресурсного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Ресурсний потенціал	Факт, 2023 рік	Оптимальний рівень (проект)	Співставлення (+-)
Площі зайняті озимою пшеницею, гектар	1235	1305	+70
Площі зайняті ячмінем ярим товарним, гектар	795	425	-370
Площі зайняті горохом, гектар	105	230	+125
Площі зайняті кукурудзою на зерно товарною, гектар	635	1050	-415
Площі зайняті овочами, гектар	32	-	-32
Площі зайняті соняшником, гектар	938	750	-188
Чисельність молочного стада ВРХ, голів	75	115	+40
Чисельність молодняка на відгодівлі, голів	132	108	-24
Чисельність свиней, голів	1175	1355	+180

Чисельність поголів'я тварин.

- молочне стадо ВРХ. Проект передбачає збільшення чисельності на 40

голів порівняно з фактичним рівнем.

- молодняк на відгодівлі: Проект передбачає зменшення чисельності на 24 голів порівняно з фактичним рівнем.

- свині. Проект передбачає збільшення чисельності на 180 голів порівняно з фактичним рівнем.

Загалом, аналіз показує, що проект передбачає оптимізацію ресурсів та зміни в структурі виробництва, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності сільськогосподарської діяльності у ТОВ «Агрофірма «Обрій». Однак, необхідно уважно враховувати ризики та можливі втрати, що можуть виникнути внаслідок змін.

У контексті оптимізації виробництва у ТОВ "Агрофірма „Обрій” стає доцільним розширення площ під озимою пшеницею, горохом і кукурудзою на зерно, тоді як кількість ячменю ярого та соняшнику слід скоротити. Також, вважається раціональним виключення з виробництва овочів як неефективної культури для даного господарства. Площу під соняшником скорочують через несоответствие агротехнічних вимог, які фактично не виконувалися. Частково збільшаться обсяги виробництва гороху, озимої пшениці та значно кукурудзи на зерно. Економічно доцільно поступово збільшувати молочне стадо та поголів'я свиней, але скоротити кількість молодняка. Це дозволить збалансувати кормову базу та частково збільшити обсяги виробництва тваринницької продукції, що сприятиме економії на постійних витратах і підвищить ефективність виробництва. Важливо врахувати ці фактори при розробці стратегії розвитку кожного окремого виду сільськогосподарської продукції.

Моделювання операційних процесів зазвичай виконується та використовується бізнес-аналітиками та менеджерами, які мають за мету підвищити ефективність та якість цих процесів. У великих компаніях без чіткого формалізованого опису операційних процесів складно забезпечити відповідний рівень виконавської та технологічної дисципліни. Формалізований опис операційних процесів є ключовою передумовою для їх автоматизації.

Взаємопов'язана система операційних процесів відображає всі складові завдання та функції структурних підрозділів, які необхідно виконати в процесі діяльності підприємства.

Таблиця 3.3

Фактичний та оптимальний рівень реалізації товарного потенціалу ТОВ «Агрофірма «Обрій», тис. грн.

Товарний потенціал	Факт, 2023 рік	Оптимальний рівень (проект)	Співставлення (+-)
Збут озимої пшениці	13548	14025	+477
Збут ячменю товарного	10483	7347	-3136
Збут гороху	1024	2093	+1069
Збут кукурудзи на зерно (товарної)	23284	18285	-4999
Збут овочів	4555	2896	-1659
Збут соняшнику	18127	20598	+2471
Збут молока незбираного	21292	16862	-4430
Збут живої маси ВРХ та продукції первинної переробки	35682	28452	-7230
Збут живої маси свиней та продукції первинної переробки	19462	22582	+3120

Загальний аналіз таблиці 3.3 показує, що багато напрямків реалізації товарного потенціалу мають різницю між фактичним та оптимальним рівнем. Негативна різниця вказує на те, що деякі напрямки можуть бути неефективними або потребують оптимізації. У той час, позитивна різниця

свідчить про можливості для покращення та розвитку.

Так, порівнюючи фактичний рівень реалізації товарного потенціалу ТОВ "Агрофірма «Обрій» з майбутнім оптимальним рівнем (проектом), можемо виявити певні тенденції.

Позитивні відхилення:

- у оптимальному варіанті збут озимої пшениці має збільшуватися на 477 тис. грн., що свідчить про позитивний прогноз;
- збут соняшнику зростає на 2471 тис. грн., що є додатним показником;
- збут гороху зростає на 1069 тис. грн., що також є позитивним показником.

Негативні відхилення:

- збут ячменю товарного значно зменшується на 3136 тис. грн., що вказує на потенційні проблеми в цьому напрямку;
- збут кукурудзи на зерно зменшується на 4999 тис. грн., що також є від'ємним трендом;
- збут овочів зменшується на 1659 тис. грн., що свідчить про можливі проблеми у цій сфері;
- збут молока незбираного падає на 4430 тис. грн., що є від'ємним показником;
- збут живої маси ВРХ та продукції первинної переробки зменшується на 7230 тис. грн., що також є значним негативним відхиленням.

Таким чином, за таблицею 3.3 можна зробити висновок, що реалізація товарного потенціалу ТОВ "Агрофірма «Обрій» у 2023 році відхиляється від оптимального рівня. Позитивні відхилення спостерігаються лише у випадках озимої пшениці, гороху та соняшнику, тоді як інші напрямки демонструють негативний тренд. Зменшення обсягів збуту у багатьох сферах, зокрема у секторі молока, живої маси ВРХ та свиней, може свідчити про проблеми, що потребують уваги та корекції. Необхідно провести аналіз факторів, що впливають на ці напрямки, та розробити стратегії для покращення ситуації і досягнення оптимального рівня реалізації товарного потенціалу підприємства.

Зміни, які були запропоновані в моделі, не є обов'язковими для впровадження. Однак очікуваний зріст прибутку є важливим аргументом для того, щоб ТОВ "Агрофірма „Обрій” розглянуло їх. Це дозволить підприємству більш ефективно використовувати наявні та потенційні ресурси і суттєво покращити його позицію на ринку.

3.2. Удосконалення організації менеджменту операційних систем у ТОВ «Агрофірма „Обрій”

В умовах постійного розвитку та змін на ринку сільського господарства, оптимізація структури управління аграрного підприємства стає ключовим фактором для забезпечення його успішності та конкурентоспроможності. Оптимальна організаційна структура дозволяє ефективно використовувати ресурси, забезпечує швидку реакцію на зміни в економічному, технологічному та соціальному середовищі, а також сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства.

Перш за все, оптимізація структури управління аграрного підприємства передбачає адаптацію організаційної форми до конкретних умов та завдань, які перед ним стоять. Наприклад, для малих сільськогосподарських підприємств може бути доцільним застосування функціональної структури управління, де керівники відділів спеціалізуються на конкретних функціях (наприклад, виробництві, маркетингу, фінансах тощо). У великих аграрних компаніях частіше використовується матрична структура, яка дозволяє ефективно керувати проектами та програмами, розміщуючи спеціалізовані команди відповідно до потреб завдань.

Другий аспект оптимізації полягає в розподілі влади та відповідальності. Це важливо для забезпечення прозорості та ефективності прийняття рішень на різних рівнях управління. Розумна делегація повноважень дозволяє прискорити процеси прийняття рішень, знизити навантаження на керівників, підвищити мотивацію персоналу та розвинути лідерські якості у всіх рівнях керівництва.

Не менш важливим є впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління аграрним підприємством. Використання спеціалізованих програм для обліку, планування та аналізу даних дозволяє автоматизувати процеси, знижує ймовірність помилок та підвищує швидкість реакції на зміни в середовищі [29, 35].

Усі ці заходи спрямовані на покращення ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Оптимізація структури управління - це не лише процес постійного вдосконалення, але й стратегічна необхідність для успішного функціонування в умовах сучасного ринкового середовища.

Структура управління на підприємствах відіграє ключову роль у їхньому функціонуванні. Великі компанії пройшли різні етапи у розвитку своїх організаційних структур. Починаючи зі створення структур управління за проектним принципом і використанням неформальних організаційних структур, з часом, зростаючи, вони переходять до ієрархічних принципів, які можна вважати менш розвиненими. Немає однозначно правильних чи неправильних організаційних структур управління, оскільки умови їх використання можуть відрізнятися [10, 28, 41].

Звичайно, не слід повністю відкидати те, що існувало в минулому в теорії та практиці. При побудові організаційних структур було багато раціональних аспектів. Проте можна стверджувати, що в контексті сучасних тенденцій управління важливість вибору організаційної структури значно зменшилась, і навіть необхідність існування такої структури може бути піддана сумніву. Такий підхід може бути сприйнятий як управління майбутнього.

Зростання масштабів виробництва та складність умов у зв'язку з використанням автоматизованих систем збору та обробки інформації обумовлюють необхідність розвитку нової організаційної структури у ТОВ "Агрофірма "Обрій" (рис. 3.1).

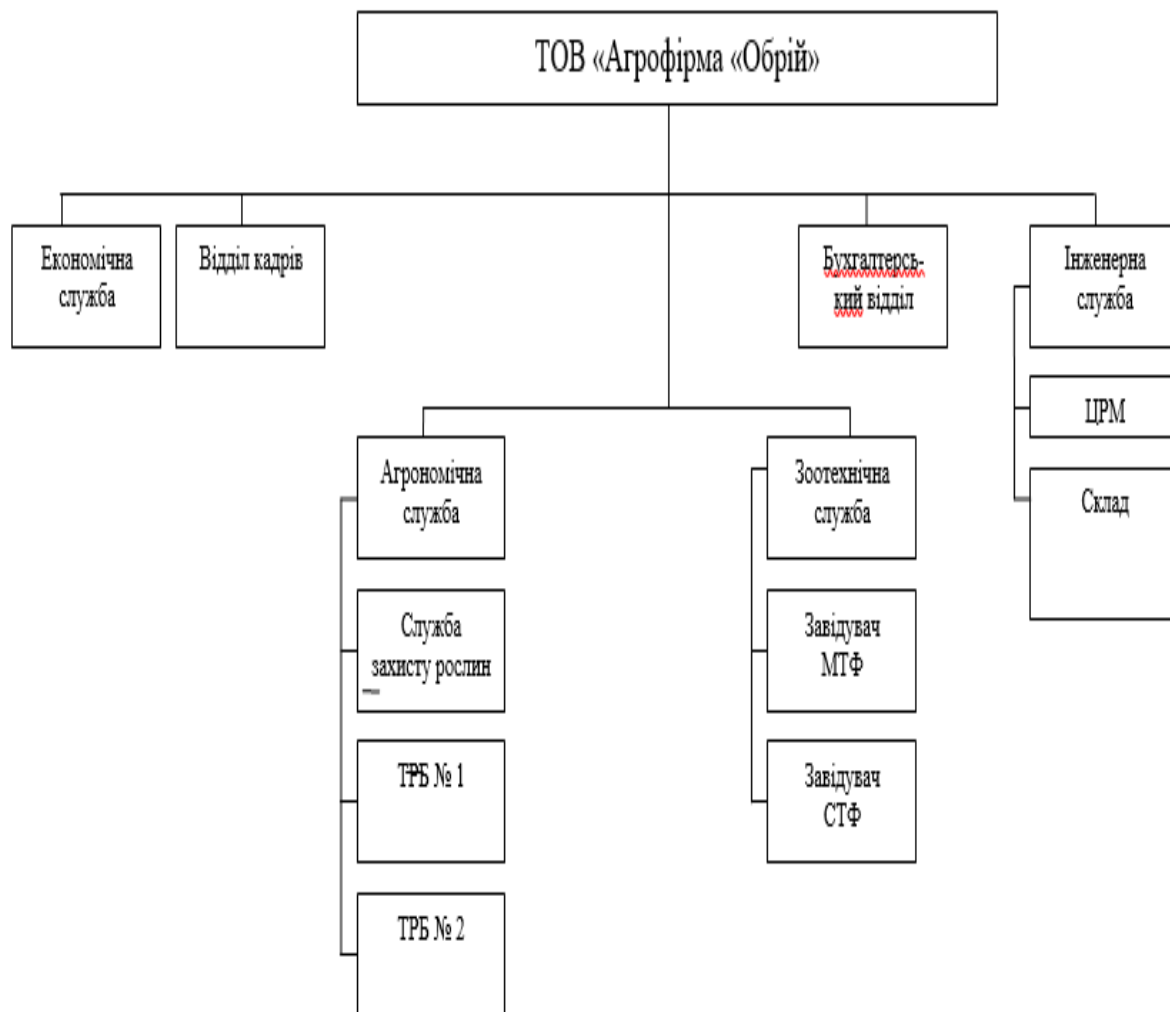


Рис. 3.1 Схема проектної організаційної структури ТОВ «Агрофірма «Обрій»

У формуванні структури управління ТОВ "Агрофірма "Обрій" впливає значна кількість факторів, проте варто виокремити три основні: розмір підприємства, форма підприємницької діяльності та вид діяльності.

Цей розвиток базується на переході до структури, що забезпечує оперативну реакцію на зміни в виробництві.

Функціональна структура управління ТОВ "Агрофірма "Обрій" потребує переосмислення, оскільки використання лише одного виробничого підрозділу - виробничої ділянки, є неефективним. У цьому випадку головний агроном не має прямого впливу на керівників двох виробничих бригад. Це призводить до

зниження якості управління первинними виробничими підрозділами в галузі рослинництва і надмірних адміністративних витрат. Така ж ситуація має місце і з головним зоотехніком.

Як наслідок, штатний склад апарату управління ТОВ "Агрофірма "Обрій" зменшиться на дві посади: завідувача виробничої дільниці та бригадира овочівницької бригади. Це відповідає принципам впровадження оптимальних норм керівництва й обслуговування для керівників і фахівців сільськогосподарського підприємства. Одночасно передбачається, що управління технологічним виробничим процесом у рослинництві буде більш прогресивним і ефективним (рис. 3.2).

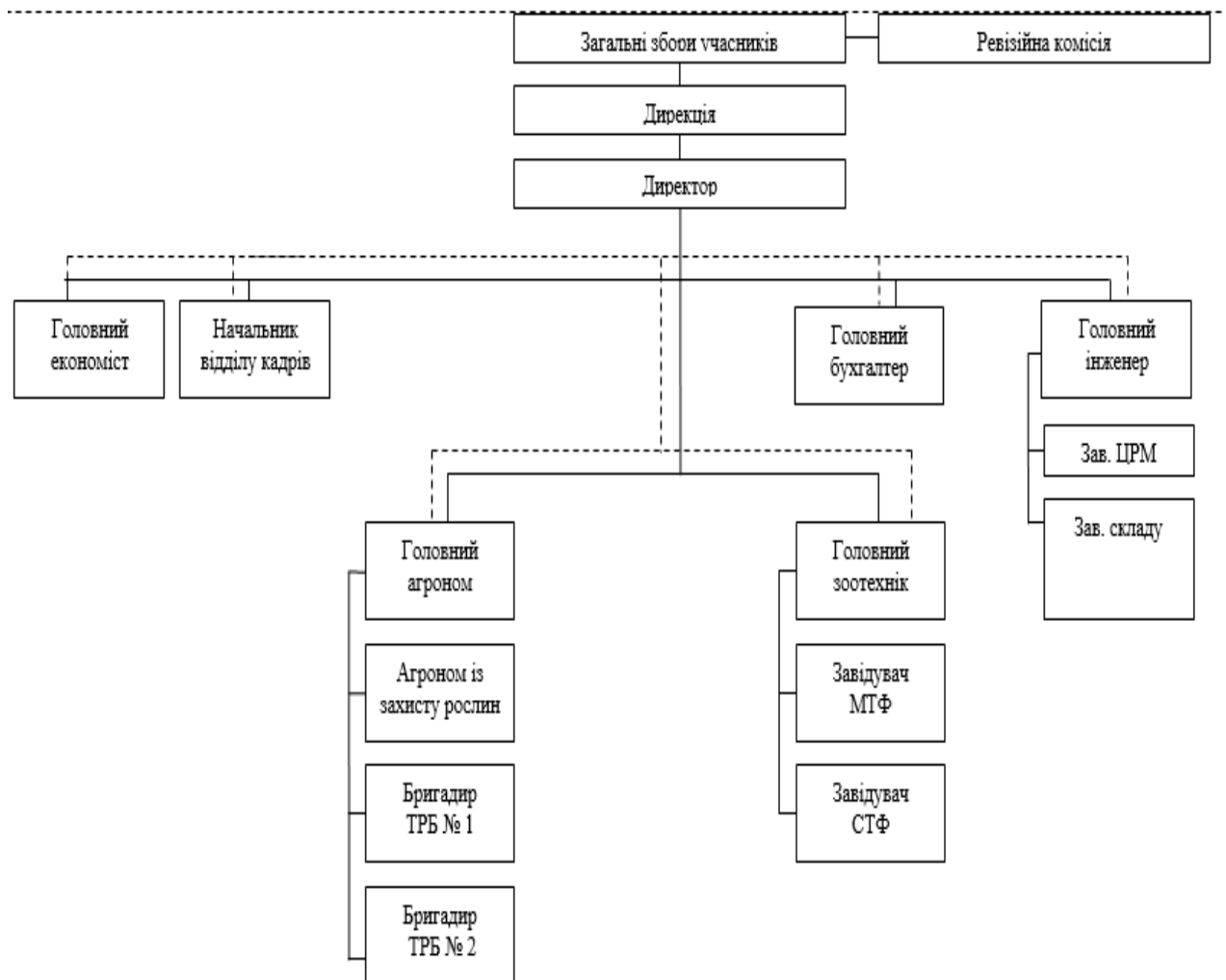


Рис. 3.2 Схема проєктної структури управління ТОВ «Агрофірма «Обрій»

Таким чином, підприємству рекомендується перейти на галузеву або лінійно-галузеву структуру управління. Це дозволить зменшити витрати на утримання апарату управління і підвищити ефективність його роботи. При такій структурі головний агроном буде мати підпорядкування всім керівникам первинних виробничих підрозділів - бригадирам тракторно-рільничих бригад.

Відповідно до нормативних рекомендацій для зони Степу України стосовно організації бригад у сільському господарстві, доцільно було б об'єднати дві тракторно-рільничі бригади за рахунок площі, яку займає існуюча овочівницька бригада.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Важливою частиною управління операційними процесами в умовах воєнного стану є ефективне використання ресурсів. При обмежених можливостях підприємство повинно раціонально розподіляти свої ресурси, враховуючи найважливіші потреби та пріоритети. Крім того, зростаюча конкуренція на ринку агропродукції та швидко змінні ринкові умови ставлять підприємства перед необхідністю постійного удосконалення та інновацій. Організація операційних процесів у сфері агробізнесу вимагає системного та глибокого підходу, який враховує всі аспекти виробництва, економічного та соціального середовища. Тільки такий підхід дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах постійної зміни та досягати успіху в сучасному господарському середовищі.

2. Ефективність є ключовим об'єктом управління операційними процесами в аграрному підприємстві і визначає його конкурентоспроможність та стійкість на ринку. Аграрні підприємства мають унікальні вимоги та виклики, пов'язані з вирощуванням та обробкою сільськогосподарської продукції, а також управлінням природними ресурсами. Однак, ефективність може бути досягнута через оптимізацію операційних процесів та раціоналізацію управлінських рішень. Управління операційними процесами в сучасних умовах відіграє критичну роль у забезпеченні успіху підприємства. Функції управління операційними процесами визначають стратегічний напрямок, оптимізують виробничі процеси та забезпечують високу ефективність виробництва.

3. Головною сферою діяльності ТОВ «Агрофірма «Обрій» Синельниківського району Дніпропетровської області є вирощування, збирання та збут сільськогосподарської продукції, а також її переробка, як власного виробництва, так і придбаної в інших виробників. На сьогоднішній день ТОВ «Агрофірма «Обрій» "Обрій" розвивається як цілісне підприємство з різноманітними напрямками, такими як тваринництво, рослинництво, механізація, переробка та будівництво. Щорічно ТОВ «Агрофірма «Обрій»

реалізує понад 2 тис. голів племінного молодняку ВРХ та близько 3,5 тис. голів свиней.

4. У ТОВ "Агрофірма «Обрій» кількість працівників зменшилася зі 186 осіб у 2021 році до 175 осіб у 2023 році. Це пов'язане з міграцією людей, зумовленою війною, та процесом мобілізації. ТОВ "Агрофірма «Обрій» зазнала впливу війни на свою фінансову стійкість, але вдалося частково відновити деякі показники в 2023 році. Треба також відзначити, що, незважаючи на збільшення активів, зобов'язання також зросли, що може створити фінансовий тиск на підприємство у майбутньому. Незважаючи на те, що в 2023 році деякі показники відновилися порівняно з попереднім роком, такі як обсяги загального доходу та активи, рівень чистого прибутку залишається від'ємним, а зобов'язання продовжують зростати, що може свідчити про складну ситуацію на підприємстві. Тому варто констатувати, що економічна діяльність підприємства суттєво відчула негативний вплив повномасштабної війни.

5. Зміни в структурі товарної продукції ТОВ "Агрофірма Обрій" вказують на зростання акценту на вирощування рослинницької продукції, зокрема зернових та зернобобових культур, із паралельним зменшенням участі тваринницького сектору. У 2019 році, акцент був зроблений на галузь рослинництва, зокрема на вирощуванні насіння соняшника (24,45%). У галузі тваринництва спостерігалися майже однакові показники, такі як приріст живої маси ВРХ і приріст живої маси свиней, з незначною перевагою останнього. Проте, до 2023 року ми спостерігаємо стабільне зростання важливості продукції рослинництва, завдяки збільшенню виробництва зерна і зернобобових на 589,38%, а також значному підвищенню важливості продукції тваринництва. Тут варто відзначити підвищення показників приросту живої маси ВРХ (на 218,08%) і виробництва молока (на 120,83%). Загалом, з 2019 по 2023 рік, вартість товарної продукції на підприємстві зросла на 118,98%. На даний момент підприємство прагне розвивати обидві галузі - як рослинництво, так і тваринництво - рівномірно. Не всі показники показують стійке покращення, проте підприємство демонструє певні успіхи у збільшенні

продуктивності та ефективності використання своїх ресурсів.

6. Дослідження організаційної структури ТОВ "Агрофірма Обрій" показує, що на цьому підприємстві існують шість відділів: планово-економічний, бухгалтерський, відділ кадрів, агрономічний, зоотехнічний та інженерна служба. Крім того, в господарстві є автогараж, ремонтна майстерня, тік, складське господарство, бригади та інше. Також у компанії є їдальня для працівників. Структура управління ТОВ "Агрофірма Обрій" є лінійно-функціональною, що передбачає розподіл влади між лінійними та функціональними керівниками. Лінійні керівники визначають загальні цілі та розпорядження, тоді як функціональні керівники забезпечують виконання завдань у межах наданих повноважень. Лінійно-функціональна система управління сприяє ефективному поєднанню лінійного управління з консультативним обслуговуванням функціональних служб, не порушуючи прав лінійних керівників.

7. Використання заходів інтенсифікації в ТОВ "Агрофірма "Обрій" сприятиме підвищенню урожайності та загального збору зернових культур.

У контексті оптимізації виробництва у ТОВ "Агрофірма „Обрій” стає доцільним розширення площ під озимою пшеницею, горохом і кукурудзою на зерно, тоді як кількість ячменю ярого та соняшнику слід скоротити. Також, вважається раціональним виключення з виробництва овочів як неефективної культури для даного господарства. Площу під соняшником варто скоротити через невідповідність агротехнічним вимогам, які фактично не виконуються. Частково збільшаться обсяги виробництва гороху, озимої пшениці та значно кукурудзи на зерно. Економічно доцільно поступово збільшувати молочне стадо та поголів'я свиней, але скоротити кількість молодняка. Це дозволить збалансувати кормову базу та частково збільшити обсяги виробництва тваринницької продукції, що сприятиме економії на постійних витратах і підвищить ефективність виробництва. Важливо врахувати ці фактори при розробці стратегії розвитку кожного окремого виду сільськогосподарської продукції. Це дозволить підприємству більш ефективно використовувати

наявні та потенційні ресурси і суттєво покращити його позицію на ринку.

8. Необхідно провести реформування функціонально-галузевої структури управління ТОВ «Агрофірма "Обрій"», оскільки використання лише одного вторинного виробничого підрозділу - виробничої ділянки, є неефективним. Головний агроном підприємства не має безпосереднього впливу на керівників двох виробничих бригад, що призводить до погіршення управління первинними виробничими підрозділами у сфері рослинництва та зайвих адміністративних витрат. Тому рекомендується перехід на галузеву або лінійно-галузеву структуру управління, за якої всі керівники первинних виробничих підрозділів підпорядковуватимуться головному агроному. Рационально було б об'єднати дві тракторно-рільничі бригади за рахунок площ овочівницької бригади. Це дозволить зменшити штатний розпис апарату управління на дві одиниці: завідувача виробничої ділянки та бригадира овочівницької бригади. Очікується, що це підвищить рівень керованості технологічним виробничим процесом у рослинництві та тваринництві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про асоціації органів місцевого самоврядування (Верховна Рада України; Закон від 16.04.2013 № 1275-VI) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1275-17>
2. Al-Aani, F. S., & Sadoon, O. H. (2023). Modern GPS diagnostic technique to determine and map soil hardpan for enhancing agricultural operation management. *Journal of Aridland Agriculture*, 9, 58-62.
3. Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022, 2 (66): 73-86.
4. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
5. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів, 2007. С. 198.
6. Баглей Р., Бучинська Т., Гомотюк В.. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 1-2. С. 106-116.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
8. Брітченко І.Г., Князевич А.О. Контролінг: навч. посіб.: Волинські береги, 2015. 280 с.
9. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації.: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2017. 654 с.
10. Герлах І.В. Методи прийняття управлінських рішень : Навч.-метод. рекомендації. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2023. 40 с.
11. Гришко В. В., Миколенко А. С. (2023). Оптимізація управління операційною підсистемою виробничого підприємства в умовах

цифрової економіки (Докторська дисертація, Національний університет" Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка").

- 12.Горобець Н.М. Напрямки діджиталізації аграрного виробництва. Economy, finance, law: current problems and development prospects: collective monograph. Anisiia Tomanek OSVC. Prague Czech Republic. 2020. Pp. 5-15. URL: <https://www.inter&nauka.com/uploads/public/>
- 13.Girsang, C. I. (2023). The Role of Information Technology in Improving Resource Management Efficiency in Sustainable Agriculture. Jurnal Minfo Polgan, 12(2), 1698-1712.
- 14.Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань. : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
- 15.Ізмайлова К.В. Економічний аналіз: навч. посібник. К.: МАУП, 2003. 234 с.
- 16.Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу. URL: http://toplutsk.com/articles-article_861.html.
- 17.Кісільов О. І., Качков С. О. (2023). Сутність інтегрованого управління проєктними та операційними ризиками в організації. Управління розвитком складних систем, (55), 46-54.
- 18.Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посіб. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.
- 19.Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. (2022). Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, (3 (66)), 63-69.
- 20.Кількісний підхід в менеджменті. URL: <http://personal.com.ua /uk /articles/ 8/16/214>
- 21.Краузе О., Піняк І., Шпилик С. В. (2022). CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління

- конкурентоспроможністю. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 77(4), 94-102.
- 22.Кулішова О. О., Котенко В. В., Яковцев С. С. (2022). Перспективи впровадження цифрових технологій у процеси управління операційною безпекою морських портів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (11), 76-85.
- 23.Лупенко Ю.О. Формування перспективної моделі сільського господарства України. Економіка АПК. 2012. № 11. С. 10–14.
- 24.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 25.Monteleone, S., Alves de Moraes, E., Protil, R. M., Faria, B. T. D., & Maia, R. F. (2024). Proposal of a Model of Irrigation Operations Management for Exploring the Factors That Can Affect the Adoption of Precision Agriculture in the Context of Agriculture 4.0. *Agriculture*, 14(1), 134.
- 26.Mugoni, E., Nyagadza, B., & Hove, P. K. (2023). Green reverse logistics technology impact on agricultural entrepreneurial marketing firms' operational efficiency and sustainable competitive advantage. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 100034.
- 27.Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій. навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.
- 28.Павловський М. В., Корюгін А. В. Управління якістю транспортно-логістичних процесів підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023, 6 (06): 41-45.
- 29.Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.
- 30.Плотніченко С.Р., Безверхня Ю.В. Операційний менеджмент в системі управління підприємством. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. №1. С. 59-61.

- 31.Семенов Г.А., Бугай В.З., Семенов А.Г. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 432 с
- 32.Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: криза і банкрутство: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2009. 568 с.
- 33.Смерічевська, С. В., & Мацишина, О. В. (2022, December). Референтні моделі стратегічного управління бізнес-процесами в умовах цифровізації ланцюгів постачання. In The 3 rd International scientific and practical conference “Science and technology: problems, prospects and innovations”(December 14-16, 2022) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2022. 541 p. (p. 495).
- 34.Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. 2018. 4. № 3. С. 129–147.
- 35.The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”
- 36.Тищенко Л.В. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2012. 456 с.
- 37.Управління бізнесом. навчальний посібник. Під заг. ред. М.І. Белявцева. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
- 38.Циба Т.Є., Сокур М.І. Планування управлінських рішень. навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 128 с.
- 39.Чайка Г.Л. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 420 с.
- 40.Хомяков Л.І.Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2009. 400 с.
- 41.Шаповал М.І. Менеджмент якості : Підручник . К.: Знання , 2003. 475 с.
- 42.Яремко І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. Грааль науки. 2021. № 7. С. 57–61.

43. Ярмоленко Я.О. Програма створення цифрової платформи для кооперації та балансування аграрного виробництва. Ефективна економіка. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/63.pdf (дата звернення: 18.04.2024).

ДОДАТКИ

Модель раціоналізації структури виробництва ТОВ агрофірма "Обрій"

X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{15}	X_{16}	X_{17}	X_{18}	X_{19}	Знак		
1302	420	225	1040	0	700	110	320	100	532	202	205	596	0	510	1250	110	102	1358			
<i>Обмеження</i>																					
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1						<=	4158	4158
21	26	28,4	27,2	222	28,4	26	141	24,6	25,7	22,1	25	23,5	2	12	21	38	35	32	<=	264103,6	340725
					53,4	80,1	124	109	32,6	45,4	21,3	27	-87	36,1	17,7				>=	184119,5	0
					4,4	3,9	9,3	6,1	6,6	9,2	3,1	4	8,3	2	1,5				>=	18379,1	0
					80,1	53,4							48,8	6,4	20,1				>=	90333	0
									32,6	21,3		17,7	2						>=	22729,7	0
							124	109		45,4		27	37,6	8,6	2				>=	82568,8	0
				1															<=	700	0
																1			>=	200	10
																	1		>=	150	100
																		1	>=	50	45
<i>Функція цілі</i>																					
444	42,8	398	271	303	850											482,8	345	93,3		1854875,5	