

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« _____ » _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Олександр РУДЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Олена САВЕНКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

РУДЕНКУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕКСІЙОВИЧУ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства»

Науковий керівник: Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н, доцент
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фахові публікації, а також виробничо-економічні показники діяльності ФГ «Ілона» за 2023–2025 рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Аналіз системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона»
 2. Удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона»
 3. Удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона»
- Висновки і пропозиції

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

1. Характеристика функцій управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства
2. Основні економічні показники діяльності ФГ «Ілона» у 2023–2025 рр.
3. Характеристика виробничо-технологічних процесів вирощування основних культур у ФГ «Ілона»
4. Динаміка показників ефективності виробничо-технологічних процесів ФГ «Ілона»
5. Комплексна оцінка системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона»
6. Запропонований механізм нормативного управління виробничими витратами ФГ «Ілона»
7. Розподіл відповідальності в системі виробничого планування та контролю
8. Прогноз зміни основних показників діяльності ФГ «Ілона» після впровадження заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2025 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2025 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2025 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2026 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2026 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2026 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2026 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Олександр РУДЕНКО

Науковий керівник роботи _____

(підпис)

Олена САВЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, зміст та особливості управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства	7
1.2. Організаційно-економічний механізм управління виробничо-технологічними процесами в аграрному підприємстві	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФГ «ІЛОНА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ілона»	26
2.2. Аналіз виробничо-технологічних процесів у рослинництві ФГ «Ілона»	33
2.3. Оцінка системи управління виробничо-технологічними процесами підприємства	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФГ «ІЛОНА»	47
3.1. Удосконалення системи виробничого планування та контролю виконання технологічних операцій	47
3.2. Удосконалення системи управління виробничими витратами на основі нормативного ресурсного забезпечення виробництва	53
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах функціонування аграрного сектору України особливого значення набуває підвищення ефективності управління виробничо-технологічними процесами підприємств. Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільність економічного середовища, вплив воєнних ризиків та необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави вимагають від сільськогосподарських товаровиробників постійного вдосконалення системи менеджменту виробництва. За таких умов саме якість управління виробничо-технологічними процесами значною мірою визначає рівень урожайності сільськогосподарських культур, ефективність використання ресурсного потенціалу, конкурентоспроможність продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Виробничо-технологічні процеси є основою функціонування аграрного підприємства, оскільки охоплюють комплекс взаємопов'язаних операцій від планування виробництва та підготовки ґрунту до збирання врожаю й реалізації продукції. Від своєчасності виконання технологічних операцій, рівня організації виробництва та ефективності контролю виробничих процесів залежить результативність діяльності господарства в цілому. Тому пошук напрямів удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами є важливим науковим і практичним завданням.

Питання управління виробничими процесами, організації аграрного виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та вдосконалення систем менеджменту підприємств досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних засад управління виробництвом зробили Величко О.П., Малік М.Й., Зіновчук В.В., Саблук П.Т., Андрійчук В.Г., Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Месель-Веселяк В.Я., Кропивко М.Ф. та інші вчені. У їхніх працях висвітлено проблеми організації виробництва,

ресурсного забезпечення аграрних підприємств, підвищення ефективності виробничо-технологічних процесів та удосконалення управлінських механізмів. Разом із тим постійні зміни умов господарювання обумовлюють необхідність подальших досліджень щодо пошуку практичних шляхів підвищення ефективності управління виробничо-технологічними процесами на рівні окремих аграрних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства;
- розкрити особливості організаційно-економічного механізму управління виробничо-технологічними процесами;
- надати організаційно-економічну характеристику ФГ «Ілона»;
- провести аналіз виробничо-технологічних процесів у рослинництві підприємства;
- оцінити діючу систему управління виробничо-технологічними процесами господарства;
- розробити заходи щодо удосконалення системи виробничого планування та контролю виконання технологічних операцій;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління виробничими витратами на основі нормативного ресурсного забезпечення виробництва;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: монографічний – для вивчення наукових підходів до проблематики дослідження; аналізу та синтезу – для оцінювання виробничо-технологічних процесів підприємства; економіко-статистичний – для аналізу динаміки виробничих та економічних показників; розрахунково-конструктивний – для обґрунтування запропонованих заходів; порівняння – для оцінювання змін показників діяльності; графічний і табличний – для наочного відображення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу заходів щодо вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами підприємства шляхом підвищення ефективності виробничого планування, посилення контролю виконання технологічних операцій та впровадження нормативного управління виробничими витратами. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню урожайності культур, скороченню непродуктивних витрат ресурсів, зростанню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні засади управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона». У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано заходи щодо вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та особливості управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства

В умовах посилення конкуренції на аграрному ринку, нестабільності зовнішнього середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та необхідності забезпечення продовольчої безпеки держави особливого значення набуває підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств. Вирішальну роль у забезпеченні стабільності виробництва, підвищенні продуктивності праці, раціональному використанні ресурсів та формуванні конкурентних переваг відіграє система управління виробничо-технологічними процесами. Саме від якості управлінських рішень залежить своєчасність виконання технологічних операцій, рівень урожайності сільськогосподарських культур, величина виробничих витрат та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

У науковій літературі поняття виробничо-технологічних процесів розглядається як «сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення готової продукції шляхом перетворення ресурсів у кінцевий результат» [16, с. 31]. Для аграрного виробництва характерною особливістю є тісне поєднання виробничих процесів із біологічними та природними процесами, що значно ускладнює систему управління та потребує врахування великої кількості внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для кращого розуміння сутності досліджуваної категорії доцільно узагальнити основні наукові підходи до трактування поняття управління виробничо-технологічними процесами (табл. 1.1).

Аналіз наведених підходів свідчить, що управління виробничо-технологічними процесами доцільно розглядати як комплексну систему

цілеспрямованого впливу на виробничу діяльність підприємства з метою забезпечення раціонального використання ресурсів, дотримання технологічних вимог та досягнення запланованих виробничих і економічних результатів.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності управління виробничо-технологічними процесами

Авторський підхід	Сутність трактування	Основний акцент	Практичне значення для аграрного підприємства
Процесний	Управління розглядається як безперервний процес планування, організації, мотивації та контролю	Управлінські функції	Забезпечення послідовності виробничих операцій
Системний	Виробництво є складною системою взаємопов'язаних елементів	Взаємозв'язок ресурсів і результатів	Комплексне управління підприємством
Функціональний	Управління здійснюється через окремі функції та підсистеми	Розподіл повноважень	Підвищення відповідальності виконавців
Ресурсний	Основною метою є ефективне використання ресурсів	Мінімізація витрат	Підвищення рентабельності виробництва
Інноваційний	Управління орієнтується на впровадження сучасних технологій та організаційних рішень	Підвищення конкурентоспроможності	Забезпечення довгострокового розвитку

Виробничо-технологічні процеси виступають центральною складовою операційної діяльності аграрного підприємства. Вони охоплюють усі стадії створення сільськогосподарської продукції – від підготовки ґрунту та посіву до збирання врожаю й первинної доробки продукції. Особливість таких процесів полягає у їх сезонному характері, залежності від природно-кліматичних умов, обмеженості строків виконання технологічних операцій та високому рівні ризику.

Управління виробничо-технологічними процесами спрямоване на досягнення низки стратегічних і тактичних цілей, серед яких особливе місце займають «забезпечення високої продуктивності виробництва, підвищення якості продукції, зниження витрат та максимізація прибутку підприємства» [28, с. 76].

Виробничо-технологічні процеси в аграрному секторі мають низку особливостей, які істотно відрізняють їх від виробничих процесів у промисловості. Насамперед це залежність від природно-кліматичних умов. Погодні фактори безпосередньо впливають на строки проведення польових робіт, продуктивність техніки, урожайність культур та загальні результати господарської діяльності.

Іншою важливою особливістю є сезонність виробництва. Значна частина технологічних операцій виконується у чітко визначені агротехнічні строки, порушення яких може призвести до суттєвих втрат урожаю та погіршення якості продукції. У зв'язку з цим особливого значення набуває система виробничого планування та оперативного контролю виконання робіт.

Виробничо-технологічні процеси також характеризуються високою ресурсоемністю. Для забезпечення ефективного виробництва необхідно «своєчасно залучати значні обсяги матеріально-технічних ресурсів: насіння, добрив, засобів захисту рослин, паливно-мастильних матеріалів та технічних засобів» [35, с. 117]. Неефективне управління ресурсами призводить до зростання собівартості продукції та зниження прибутковості діяльності підприємства.

Важливою складовою системи управління виступають функції менеджменту, які забезпечують узгодженість усіх виробничих процесів (табл. 1.2).

Особливе значення для аграрного підприємства має функція планування. Саме на етапі планування визначаються обсяги виробництва, структура посівних площ, потреба у виробничих ресурсах, строки виконання технологічних операцій та очікувані результати діяльності. Від якості планових рішень значною мірою залежить ефективність усієї виробничої системи.

Не менш важливим елементом управління є контроль виконання виробничо-технологічних операцій. Контроль дозволяє «своєчасно виявляти відхилення від встановлених технологічних параметрів, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати коригувальні управлінські рішення» [29]. В сучасних умовах

саме якість контролю значною мірою визначає рівень керованості виробничої системи.

Таблиця 1.2

Характеристика функцій управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства

Функція управління	Зміст функції	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Планування	Визначення цілей та виробничих завдань	Бізнес-плани, виробничі програми, технологічні карти	Узгодженість виробничих процесів
Організація	Формування структури виконання робіт	Розподіл обов'язків, графіки робіт	Рациональне використання ресурсів
Мотивація	Стимулювання працівників до ефективної роботи	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Підвищення продуктивності праці
Контроль	Оцінка результатів та усунення відхилень	Моніторинг, звітність, аналіз показників	Підвищення ефективності діяльності
Регулювання	Коригування управлінських рішень	Оперативне управління	Адаптація до змін зовнішнього середовища

Слід зазначити, що виробничо-технологічні процеси виступають не лише об'єктом управління, але й джерелом формування конкурентних переваг підприємства. Рациональна організація виробництва дозволяє забезпечити стабільне отримання високих урожаїв, оптимізувати структуру витрат та підвищити рівень рентабельності діяльності. Водночас неефективне управління виробничими процесами призводить до порушення технологічної дисципліни, перевитрат ресурсів, зростання собівартості продукції та зниження фінансових результатів.

Таким чином, управління виробничо-технологічними процесами є складною багаторівневою системою, що забезпечує координацію використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів підприємства. Специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність врахування сезонності, природно-кліматичних факторів, обмеженості строків виконання робіт та високого рівня виробничих ризиків. Ефективність функціонування системи управління виробничо-

технологічними процесами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, рівень його прибутковості та перспективи подальшого розвитку.

Продовжуючи дослідження сутності управління виробничо-технологічними процесами, слід зазначити, що сучасне аграрне підприємство являє собою складну виробничо-економічну систему, в межах якої «відбувається постійна взаємодія матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів» [21, с. 42]. Результативність функціонування такої системи значною мірою визначається здатністю керівництва забезпечити узгодженість усіх елементів виробничого процесу та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

На відміну від багатьох інших галузей економіки, у сільському господарстві виробничий процес нерозривно пов'язаний із біологічними процесами розвитку рослин і тварин. Це зумовлює специфіку прийняття управлінських рішень, оскільки «значна частина результатів діяльності залежить від факторів, які не можуть бути повністю контрольовані менеджментом підприємства» [32, с. 76]. До таких факторів належать погодні умови, рівень вологозабезпечення ґрунту, температурний режим, ризик виникнення шкідників та хвороб рослин, а також інші природні явища.

Управління виробничо-технологічними процесами в аграрному підприємстві передбачає не лише організацію виконання окремих технологічних операцій, а й формування системи взаємопов'язаних управлінських рішень. Така система охоплює визначення виробничої спеціалізації підприємства, вибір технологій вирощування культур, формування структури посівних площ, забезпечення виробництва ресурсами, контроль якості виконання робіт та оцінювання результатів діяльності.

Особливого значення набуває питання взаємозв'язку виробничих і технологічних процесів. Виробничий процес являє собою сукупність усіх дій, спрямованих на створення кінцевого продукту, тоді як технологічний процес охоплює конкретні операції, необхідні для його отримання. У рослинництві до таких операцій належать підготовка ґрунту, посів, внесення добрив, захист рослин, догляд за

посівами та збирання врожаю (рис. 1.1). Від якості організації кожного з цих етапів залежить загальна ефективність виробництва.

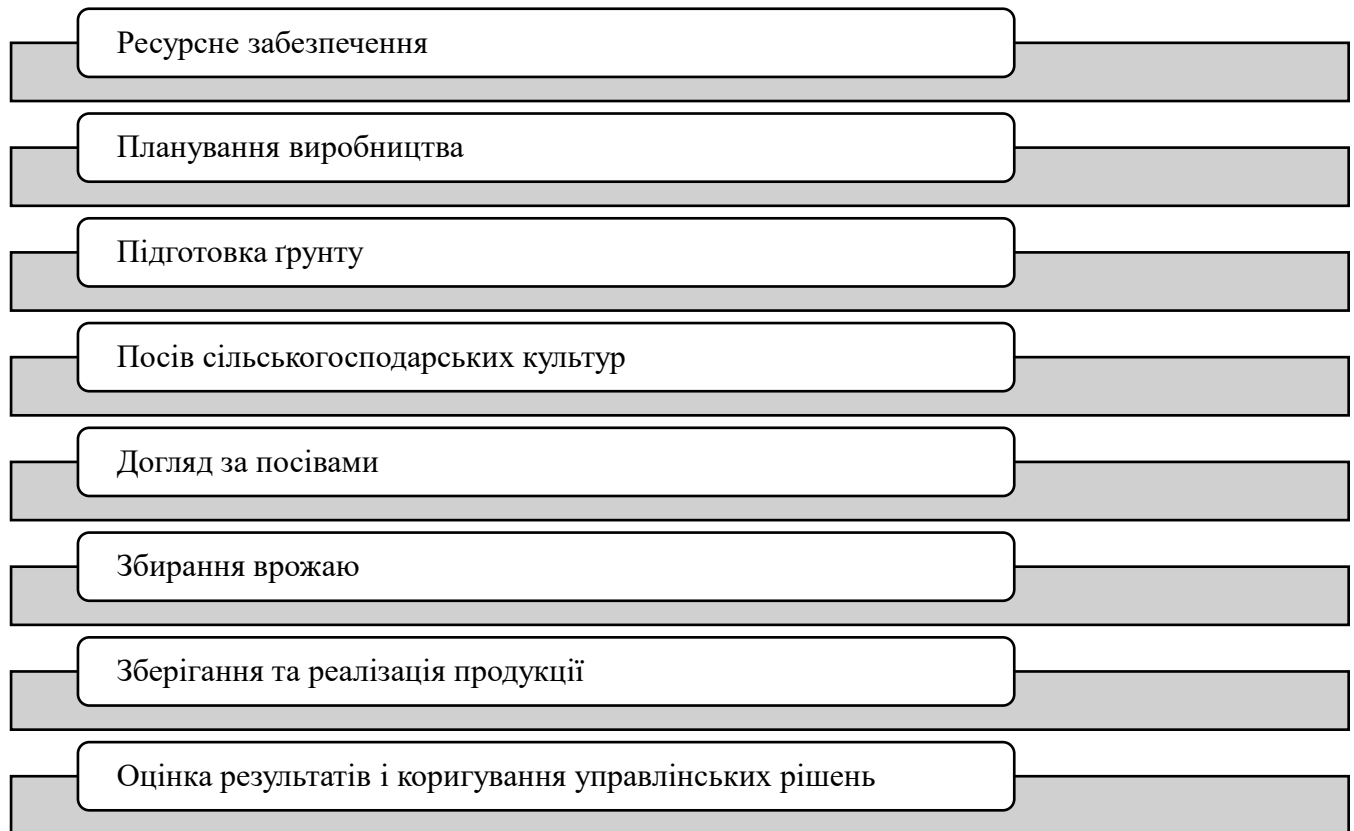


Рис. 1.1. Структура виробничо-технологічних процесів аграрного підприємства

Наведена схема демонструє циклічний характер виробничо-технологічних процесів, у межах яких результати одного виробничого циклу стають основою для формування управлінських рішень у наступному періоді. Саме тому важливого значення набуває якість інформаційного забезпечення управління та здатність керівництва здійснювати аналіз виробничих результатів.

У сучасних умовах господарювання ефективно управління виробничо-технологічними процесами дедалі більше орієнтується на принципи системності та комплексності. Це означає, що «кожне управлінське рішення повинно оцінюватися не лише з позиції локального ефекту, а й з урахуванням його впливу на всю виробничу

систему» [6, с. 92]. Наприклад, рішення щодо скорочення витрат на добрива може забезпечити короткострокову економію коштів, проте водночас призвести до зниження урожайності та погіршення фінансових результатів у майбутньому.

Однією з ключових характеристик сучасного управління виробничо-технологічними процесами виступає орієнтація на досягнення економічної ефективності. Під економічною ефективністю виробничих процесів зазвичай розуміють співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами. При цьому результати можуть оцінюватися через обсяг виробленої продукції, урожайність культур, рівень доходів, прибуток або показники рентабельності.

Разом із тим досягнення високих економічних результатів не повинно суперечити принципам сталого розвитку аграрного виробництва. Надмірна інтенсифікація виробничих процесів може призводити до виснаження земельних ресурсів, погіршення екологічного стану ґрунтів та зростання виробничих ризиків. Тому сучасна система управління повинна забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку підприємства.

Важливою складовою виробничо-технологічного управління є організація використання ресурсів. У структурі витрат аграрних підприємств значну частку займають насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та витрати на оплату праці. Ефективність використання цих ресурсів безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції та конкурентоспроможність підприємства. Саме тому сучасні системи управління «дедалі більше орієнтуються на принципи ресурсозбереження та раціонального використання виробничих ресурсів» [15, с. 177].

Суттєвий вплив на організацію виробничо-технологічних процесів має також людський фактор. Незважаючи на високий рівень механізації та автоматизації окремих операцій, результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійної підготовки працівників, їхнього досвіду, дисциплінованості та відповідальності. Тому важливим напрямом управління виступає формування

ефективної системи мотивації персоналу, яка забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих виробничих результатів.

В останні роки на систему управління виробничо-технологічними процесами суттєво впливають виклики, пов'язані з нестабільністю ринкового середовища та воєнними ризиками. Порушення логістичних ланцюгів, коливання цін на ресурси, дефіцит трудових ресурсів та зростання виробничих ризиків потребують від керівництва підприємств підвищення гнучкості управлінських рішень і вдосконалення механізмів планування виробничої діяльності.

У зв'язку з цим особливого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Ефективна система управління повинна забезпечувати не лише досягнення поточних виробничих цілей, а й створювати умови для довгострокового розвитку підприємства. Це передбачає «формування внутрішніх резервів підвищення ефективності, удосконалення організації виробництва, покращення системи контролю та підвищення рівня управлінської відповідальності» [7, с. 24].

Таким чином, виробничо-технологічні процеси є основою функціонування аграрного підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності й економічної результативності. Сучасні умови господарювання вимагають постійного вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами, що обумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

1.2. Організаційно-економічний механізм управління виробничо-технологічними процесами в аграрному підприємстві

Успішне функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від ефективності організаційно-економічного механізму управління виробничо-технологічними процесами. Саме через цей механізм «реалізуються управлінські рішення, забезпечується координація виробничих підрозділів, здійснюється розподіл

ресурсів та контролюється досягнення виробничих результатів» [18, с. 65]. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються нестабільністю ринкового середовища, високою залежністю від природно-кліматичних факторів та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів, роль організаційно-економічного механізму управління суттєво зростає.

Поняття організаційно-економічного механізму є багатоаспектним та охоплює сукупність методів, інструментів, важелів, принципів та організаційних рішень, за допомогою яких забезпечується цілеспрямований вплив на виробничу систему підприємства. Основною метою такого механізму виступає «створення умов для досягнення запланованих виробничих результатів при раціональному використанні наявних ресурсів» [30, с. 38].

Виробничо-технологічні процеси аграрного підприємства потребують постійної координації та узгодження між собою. Кожна технологічна операція пов'язана з попередніми та наступними етапами виробництва, тому навіть незначні відхилення від встановлених параметрів можуть негативно впливати на кінцевий результат. У зв'язку з цим ефективність функціонування виробничої системи значною мірою залежить від якості організації управлінської діяльності.

Організаційно-економічний механізм управління виробничо-технологічними процесами повинен забезпечувати реалізацію кількох взаємопов'язаних завдань. До них належать планування виробничої діяльності, організація виконання технологічних операцій, ресурсне забезпечення виробництва, контроль результатів роботи та оцінювання ефективності використання ресурсів. Усі ці елементи формують єдину систему управління, яка забезпечує досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства.

Одним із ключових елементів організаційно-економічного механізму виступає виробниче планування. У сільському господарстві планування має особливе значення, оскільки значна частина виробничих процесів є сезонною та виконується у чітко визначені агротехнічні строки. Від своєчасності прийняття планових рішень залежить

ефективність використання техніки, трудових ресурсів, матеріалів та земельного фонду підприємства.

Виробниче планування охоплює визначення структури посівних площ, прогнозування обсягів виробництва, розрахунок потреби в матеріально-технічних ресурсах, формування календарних графіків виконання польових робіт та встановлення цільових показників діяльності. Якість планування безпосередньо впливає на «можливість досягнення запланованих виробничих результатів та мінімізацію виробничих ризиків» [8, с. 116].

Водночас навіть найбільш обґрунтовані плани не можуть забезпечити високої ефективності без належної організації виробничої діяльності. Організація виробництва передбачає створення умов для своєчасного виконання технологічних операцій, раціонального використання техніки та трудових ресурсів, а також координації дій усіх учасників виробничого процесу.

Особливе місце в організаційно-економічному механізмі займає система технологічних регламентів. Саме через технологічні карти визначаються послідовність виконання операцій, строки їх проведення, потреба в ресурсах та очікувані результати. Технологічна карта фактично виступає інструментом управління виробничим процесом, оскільки дозволяє забезпечити дотримання встановлених агротехнічних вимог.

У сучасній практиці господарювання важливого значення набуває управління ресурсним забезпеченням виробництва. Це пояснюється тим, що витрати на матеріальні ресурси формують найбільшу частину собівартості продукції рослинництва. Неефективне використання насіння, добрив, засобів захисту рослин чи паливно-мастильних матеріалів призводить до зростання виробничих витрат та зниження рівня прибутковості підприємства.

Для забезпечення ефективного використання ресурсів необхідно створити систему нормативного планування та контролю. Нормування дозволяє «встановити оптимальні обсяги використання ресурсів для кожної культури та технологічної

операції» [10, с. 49]. Це створює основу для подальшого контролю фактичних витрат та виявлення відхилень від встановлених нормативів.

Таблиця 1.3

**Основні елементи організаційно-економічного механізму управління
виробничо-технологічними процесами**

Елемент механізму	Основне призначення	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Виробниче планування	Визначення цілей та виробничих параметрів	Бізнес-план, виробнича програма, технологічні карти	Узгодженість виробничих процесів
Організація виробництва	Координація виконання робіт	Графіки робіт, розподіл відповідальності	Своєчасне виконання операцій
Ресурсне забезпечення	Забезпечення виробництва ресурсами	Нормативи, бюджети, матеріально-технічне постачання	Безперервність виробничого процесу
Контроль виробництва	Виявлення відхилень і недоліків	Моніторинг, звітність, аналіз показників	Підвищення керованості процесів
Економічне стимулювання	Формування зацікавленості працівників	Преміювання, матеріальне стимулювання	Зростання продуктивності праці
Оцінювання результатів	Аналіз ефективності діяльності	Система показників та критеріїв	Прийняття обґрунтованих рішень

Управління виробничо-технологічними процесами неможливе без належної системи контролю. Контроль забезпечує отримання інформації про фактичний стан виробничої системи та дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від запланованих показників. При цьому контроль повинен здійснюватися не лише після завершення виробничого циклу, а й безпосередньо під час виконання технологічних операцій.

Особливу роль відіграє оперативний контроль, який дозволяє своєчасно виявляти проблеми та запобігати виникненню негативних наслідків. Наприклад, несвоєчасне внесення добрив або порушення строків проведення захисних заходів може призвести до втрати частини врожаю, навіть якщо всі інші технологічні операції були виконані якісно.

Ефективність управління виробничо-технологічними процесами також значною мірою залежить від якості економічного стимулювання працівників. В

умовах аграрного виробництва важливо забезпечити зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів праці та дотриманні технологічних вимог. Для цього використовуються різні форми матеріального та нематеріального стимулювання, які сприяють підвищенню відповідальності працівників за результати виконаної роботи.

Слід зазначити, що сучасний організаційно-економічний механізм управління поступово трансформується під впливом нових викликів та умов господарювання. Зростання конкуренції на аграрному ринку, підвищення цін на виробничі ресурси, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність забезпечення продовольчої безпеки вимагають від підприємств постійного пошуку резервів підвищення ефективності виробництва.

У таких умовах особливого значення набуває інтеграція планування, контролю та управління витратами в єдину систему управління виробничо-технологічними процесами. Саме така інтеграція дозволяє «забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити рівень керованості виробництвом та створити умови для зростання економічної ефективності діяльності підприємства» [23, с. 229].

Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління є посилення ролі внутрішнього контролю та відповідальності виконавців за результати роботи. Практика свідчить, що значна частина втрат аграрних підприємств пов'язана не з нестачею ресурсів, а з недоліками організації виробництва, несвоєчасним виконанням технологічних операцій та недостатнім контролем за використанням матеріальних ресурсів. Тому вдосконалення організаційно-економічного механізму управління повинно бути спрямоване насамперед на підвищення дисципліни виконання виробничих завдань, покращення системи контролю та раціоналізацію використання ресурсів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм управління виробничо-технологічними процесами являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних та економічних інструментів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування виробничої системи аграрного підприємства. Його основними

складовими виступають планування, організація, ресурсне забезпечення, контроль, стимулювання та оцінювання результатів діяльності. Від рівня розвитку зазначеного механізму залежить здатність підприємства досягати високих виробничих показників, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стаке економічне зростання.

Оцінювання ефективності управління виробничо-технологічними процесами є складним багатоаспектним завданням, оскільки результати виробничої діяльності формуються під впливом значної кількості взаємопов'язаних факторів. При цьому ефективність управління не може визначатися виключно фінансовими результатами діяльності підприємства. Вона повинна характеризувати ступінь досягнення виробничих цілей, раціональність використання ресурсів, якість організації виробництва та рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

У науковій літературі сформувалися різні підходи до оцінювання ефективності управління виробничими процесами. Найбільш поширеними є ресурсний, результативний, процесний та комплексний підходи. Ресурсний підхід передбачає оцінювання ефективності через показники використання ресурсів, результативний – через досягнуті виробничі та економічні результати, процесний – через якість організації виробничих процесів, тоді як комплексний підхід поєднує переваги всіх зазначених напрямів оцінювання [22].

Для аграрного підприємства найбільш доцільним є використання саме комплексного підходу, оскільки специфіка сільськогосподарського виробництва вимагає врахування як економічних, так і виробничо-технологічних характеристик діяльності. Це дозволяє більш об'єктивно оцінити рівень управління виробничими процесами та визначити напрями його вдосконалення.

Управління виробничо-технологічними процесами повинно забезпечувати досягнення певних цільових результатів, які можуть бути представлені у вигляді системи взаємопов'язаних показників. До таких показників належать показники використання земельних ресурсів, трудового потенціалу, матеріально-технічної бази, виробничих витрат та фінансових результатів діяльності.



Рис. 1.2. Система оцінювання ефективності управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства

Важливе місце в системі оцінювання займають показники використання земельних ресурсів. Земля виступає основним засобом виробництва у рослинництві, тому ефективність її використання значною мірою визначає результати діяльності підприємства. До основних показників належать урожайність культур, валова продукція на 1 гектар угідь, дохід на 1 гектар посівної площі та прибуток на одиницю земельних ресурсів.

Не менш важливими є показники використання трудових ресурсів. У сучасних умовах скорочення чисельності працівників та дефіциту кваліфікованих кадрів питання продуктивності праці набувають особливого значення. Високий рівень продуктивності праці свідчить про «ефективну організацію виробничих процесів, раціональний розподіл функцій між працівниками та результативність системи мотивації персоналу» [37, с. 99].

Суттєву роль у забезпеченні ефективності виробництва відіграє рівень використання матеріально-технічних ресурсів. Саме тому під час аналізу доцільно оцінювати показники фондівдачі, фондомісткості, забезпеченості технікою, продуктивності машинно-тракторного парку та ефективності використання оборотних засобів.

Окрему групу становлять показники економічної ефективності виробництва. До них належать собівартість продукції, чистий дохід від реалізації, прибуток та рентабельність діяльності. Саме ці показники відображають кінцеві результати функціонування виробничої системи та дозволяють оцінити рівень досягнення економічних цілей підприємства.

Разом із тим лише аналіз фінансових результатів не дає повного уявлення про якість управління виробничо-технологічними процесами. Наприклад, високий прибуток може бути зумовлений сприятливою кон'юктурою ринку або зростанням цін на продукцію, а не ефективністю організації виробництва. Тому оцінювання повинно охоплювати також організаційні та технологічні аспекти виробничої діяльності.

У сучасних умовах дедалі більшої уваги набуває оцінювання якості виробничого планування. Виробничий план виступає основою управління виробничо-технологічними процесами, оскільки саме в ньому «визначаються цілі діяльності підприємства, обсяги виробництва, потреба в ресурсах та строки виконання робіт» [9, с. 17]. Відповідно одним із показників ефективності управління може виступати рівень виконання планових показників.

Важливим критерієм оцінювання є також дотримання технологічних строків виконання робіт. Для рослинництва своєчасність проведення польових операцій має вирішальне значення, оскільки навіть незначні порушення агротехнічних строків можуть призвести до зниження урожайності та погіршення якості продукції. Саме тому оцінка ефективності системи управління повинна включати аналіз своєчасності виконання основних технологічних операцій.

Значна увага в сучасних методичних підходах приділяється питанням управління виробничими витратами. У зв'язку з цим важливим напрямом оцінювання ефективності управління виступає аналіз рівня ресурсоспоживання та виявлення випадків перевитрат ресурсів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні групи показників оцінювання ефективності управління виробничо-технологічними процесами

Група показників	Основні показники	Характеристика результатів оцінювання
Земельні	Урожайність, валова продукція на 1 га, прибуток на 1 га	Рівень використання земельних ресурсів
Трудові	Продуктивність праці, прибуток на працівника	Ефективність використання персоналу
Матеріально-технічні	Фондовіддача, фондомісткість, продуктивність техніки	Результативність використання технічних ресурсів
Витратні	Собівартість продукції, витрати на 1 га, ресурсомісткість	Ефективність управління виробничими витратами
Фінансові	Прибуток, рентабельність, дохід	Загальна економічна результативність
Організаційні	Виконання планів, дотримання строків робіт, рівень контролю	Якість управління виробничими процесами

В останні роки значного поширення набуває процесно-орієнтований підхід до оцінювання ефективності управління. Його сутність полягає в тому, що об'єктом аналізу виступають не лише кінцеві результати діяльності, а й сам процес створення цих результатів. Такий підхід дозволяє виявляти вузькі місця в організації виробництва, визначати причини виникнення втрат та розробляти заходи щодо їх усунення.

Для аграрних підприємств особливо важливим є оцінювання ефективності системи контролю виробничо-технологічних процесів. Контроль виступає одним із ключових інструментів управління, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень від встановлених параметрів та створює передумови для оперативного прийняття коригувальних рішень. Відсутність належного контролю часто стає причиною

перевитрат ресурсів, порушення технологічних регламентів та погіршення виробничих результатів.

У сучасній практиці управління дедалі більшого значення набуває також оцінювання внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва. До таких резервів можуть належати «скорочення непродуктивних витрат, підвищення рівня завантаження техніки, покращення використання трудових ресурсів, удосконалення системи виробничого планування та посилення контролю за виконанням технологічних операцій» [2, с. 53].

Таким чином, оцінювання ефективності управління виробничо-технологічними процесами повинно здійснюватися на основі комплексного підходу, який охоплює виробничі, ресурсні, економічні та організаційні показники діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан виробничої системи, а й виявити резерви підвищення ефективності виробництва та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління. Саме комплексна система показників стане методичною основою для проведення аналізу виробничо-технологічних процесів ФГ «Ілона» у наступному розділі дослідження.

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що управління виробничо-технологічними процесами є однією з ключових складових системи менеджменту аграрного підприємства, яка забезпечує координацію використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів з метою досягнення запланованих виробничих і економічних результатів. Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою залежить від якості організації виробництва, своєчасності виконання технологічних операцій та обґрунтованості управлінських рішень.

Дослідження наукових підходів до трактування сутності управління виробничо-технологічними процесами дозволило зробити висновок, що дана категорія має комплексний характер і поєднує виробничі, технологічні, організаційні та економічні аспекти діяльності підприємства. Найбільш повно сутність управління

розкривається в межах системного підходу, який передбачає розгляд виробничої діяльності як сукупності взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення спільної мети. Такий підхід забезпечує можливість комплексного аналізу виробничої системи та формування ефективних механізмів управління.

Встановлено, що специфіка аграрного виробництва істотно впливає на особливості управління виробничо-технологічними процесами. На відміну від інших галузей економіки, сільське господарство характеризується високою залежністю від природно-кліматичних факторів, сезонністю виконання робіт, тривалим виробничим циклом та підвищеним рівнем виробничих ризиків. У зв'язку з цим система управління повинна забезпечувати достатній рівень гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також створювати умови для своєчасного реагування на відхилення від запланованих параметрів виробництва.

Доведено, що важливу роль у забезпеченні ефективності виробничо-технологічних процесів відіграє організаційно-економічний механізм управління, який включає систему планування, організації, ресурсного забезпечення, контролю, стимулювання та оцінювання результатів діяльності. Саме через зазначені складові реалізуються управлінські функції та забезпечується координація виробничої діяльності підприємства. При цьому ключовими елементами такого механізму виступають виробниче планування та система контролю виконання технологічних операцій.

Особливу увагу в теоретичних дослідженнях приділено ролі виробничого планування як базової функції управління. Встановлено, що ефективне планування забезпечує узгодженість виробничих процесів, оптимальний розподіл ресурсів, своєчасне виконання польових робіт та підвищення рівня керованості виробничої системи. Водночас недостатній рівень планування та координації виробничих процесів може призводити до порушення агротехнічних строків, нераціонального використання ресурсів та погіршення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Дослідження сучасних підходів до управління виробничими витратами показало, що одним із найважливіших резервів підвищення ефективності аграрного виробництва є вдосконалення системи ресурсного забезпечення та контролю витрат. У структурі собівартості продукції рослинництва значну частку займають витрати на насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та оплату праці, тому раціональне використання цих ресурсів безпосередньо впливає на рівень прибутковості підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування нормативного підходу до управління виробничими витратами та посилення внутрішнього контролю за їх використанням.

У процесі дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління виробничо-технологічними процесами встановлено, що найбільш обґрунтованим є використання комплексної системи показників, яка поєднує виробничі, ресурсні, економічні та організаційні критерії оцінювання. Такий підхід дозволяє не лише оцінити кінцеві результати діяльності підприємства, а й виявити причини виникнення проблем та визначити резерви підвищення ефективності виробництва.

Узагальнення теоретичних положень дозволяє зробити висновок, що основними напрямками підвищення ефективності управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства виступають удосконалення системи виробничого планування та контролю виконання технологічних операцій, а також підвищення ефективності управління виробничими витратами на основі нормативного ресурсного забезпечення виробництва. Саме ці напрями найбільшою мірою відповідають сучасним умовам функціонування аграрних підприємств та створюють передумови для зростання виробничої й економічної результативності їх діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФГ «ІЛОНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ФГ «Ілона»

Фермерське господарство «Ілона» розташоване на території Кам'янського району Дніпропетровської області та здійснює виробничо-господарську діяльність у сфері сільського господарства. Основним напрямом діяльності господарства є вирощування зернових і технічних культур. Спеціалізація підприємства сформувалася під впливом природно-кліматичних умов регіону, структури земельних ресурсів та кон'юнктури аграрного ринку.

Кам'янський район характеризується помірно-континентальним кліматом із тривалим теплим періодом, достатньою кількістю сонячних днів та сприятливими умовами для вирощування озимої пшениці, ячменю, соняшнику та ріпаку. Ґрунтовий покрив представлений переважно чорноземами звичайними та південними, які мають високий рівень природної родючості.

Виробнича діяльність господарства спрямована на забезпечення стабільного виробництва конкурентоспроможної рослинницької продукції при раціональному використанні земельних, трудових та матеріально-технічних ресурсів. Управління підприємством здійснюється за лінійно-функціональним принципом, відповідно до якого загальне керівництво господарством здійснює керівник фермерського господарства. До управлінського персоналу також належать бухгалтер та агроном, які забезпечують відповідно фінансовий та виробничо-технологічний супровід діяльності підприємства.

Важливою передумовою ефективного функціонування будь-якого аграрного підприємства виступає наявність достатнього земельного фонду та його раціональне

використання. Земельні ресурси є основним засобом виробництва у сільському господарстві та визначають масштаби виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних ресурсів ФГ «Ілона» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна площа сільськогосподарських угідь, га	1487,3	1492,8	1496,5	100,6
Рілля, га	1487,3	1492,8	1496,5	100,6
Посівна площа, га	1442,5	1447,1	1451,2	100,6
Пари та технологічні площі, га	44,8	45,7	45,3	101,1
Частка ріллі в структурі угідь, %	100,0	100,0	100,0	–
Рівень розораності території, %	100,0	100,0	100,0	–
Коефіцієнт використання ріллі, %	97,0	96,9	97,0	100,0

Як свідчать дані таблиці 2.1, земельні ресурси ФГ «Ілона» протягом 2023–2025 рр. характеризувалися високим рівнем стабільності та ефективним використанням. Загальна площа сільськогосподарських угідь у 2025 р. становила 1496,5 га, що на 9,2 га або 0,6 % більше порівняно з 2023 р. Збільшення земельного фонду відбулося за рахунок розширення орендованих земельних ділянок.

Особливістю господарства є повна орієнтація на рослинницьку діяльність, унаслідок чого вся площа сільськогосподарських угідь представлена ріллею. Частка ріллі в структурі земельних угідь протягом усього досліджуваного періоду становила 100 %, що свідчить про вузьку виробничу спеціалізацію підприємства та відсутність галузі тваринництва.

Посівні площі у 2025 р. досягли 1451,2 га, що на 8,7 га більше порівняно з 2023 р. Їх частка у структурі ріллі становила близько 97 %, тоді як решта земель використовувалася під чистими парами, технологічними проїздами та іншими виробничими потребами. Коефіцієнт використання ріллі протягом досліджуваного періоду коливався в межах 96,9–97,0 %, що характеризує високий рівень залучення земельних ресурсів у виробничий процес.

Високий рівень розораності території та значна частка посівних площ створюють передумови для отримання високих виробничих результатів, проте одночасно підвищують вимоги до системи управління виробничо-технологічними процесами. За таких умов особливого значення набувають питання дотримання сівозмін, своєчасного виконання технологічних операцій, раціонального використання матеріальних ресурсів та ефективного планування польових робіт. Саме тому подальший аналіз ресурсного потенціалу та результативності діяльності господарства дозволить оцінити рівень організації виробництва та визначити напрями його вдосконалення.

Ефективність функціонування аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем забезпеченості виробничими ресурсами та результативністю їх використання. До основних складових ресурсного потенціалу належать трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси, які забезпечують безперервність виробничого процесу та формують передумови для досягнення запланованих виробничо-економічних результатів.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває не лише нарощування ресурсного потенціалу, а й удосконалення механізмів його використання. Саме тому для оцінки рівня розвитку підприємства доцільно розглянути як показники забезпеченості ресурсами, так і показники ефективності їх використання.

Наведені у таблиці 2.2 дані свідчать про позитивні тенденції у формуванні та використанні ресурсного потенціалу ФГ «Ілона». Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання вартості основних і оборотних засобів, що свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Середньорічна вартість основних засобів у 2025 р. становила 28742,6 тис. грн, що на 3978,8 тис. грн або 16,1 % більше порівняно з 2023 р. Одночасно вартість оборотних засобів зросла на 5720,2 тис. грн або 31,1 %, досягнувши 24115,9 тис. грн.

Позитивною тенденцією є також збільшення власного капіталу підприємства на 26,6 %, що свідчить про покращення фінансової стійкості господарства.

Таблиця 2.2

Забезпеченість ФГ «Ілона» виробничими ресурсами та ефективність їх використання у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	15	14	14	93,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	24763,8	26381,4	28742,6	116,1
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн	18395,7	21628,4	24115,9	131,1
Власний капітал, тис. грн	29174,3	32486,1	36925,7	126,6
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	1650,9	1884,4	2053,0	124,4
Забезпеченість оборотними засобами на 1 га угідь, тис. грн	12,37	14,49	16,11	130,2
Фондовіддача, грн	1,57	1,74	1,92	122,3
Фондомісткість, грн	0,637	0,575	0,521	81,8
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	2597,6	3273,5	3938,3	151,6
Прибуток на одного працівника, тис. грн	521,1	747,1	1071,0	205,5
Виручка на 1 га угідь, тис. грн	26,19	30,70	36,84	140,7

Чисельність працівників за досліджуваний період скоротилася з 15 до 14 осіб. Водночас скорочення персоналу не призвело до погіршення результатів діяльності, що підтверджується зростанням показників ефективності використання трудових ресурсів. Так, продуктивність праці збільшилася на 51,6 % і становила у 2025 р. 3938,3 тис. грн на одного працівника. Прибуток у розрахунку на одного працівника зріс більш ніж удвічі та досяг 1071,0 тис. грн.

Позитивні зміни спостерігаються і в ефективності використання основних засобів. Фондовіддача зросла з 1,57 грн до 1,92 грн, що свідчить про підвищення результативності використання наявної техніки та обладнання. Водночас фондомісткість знизилася на 18,2 %, що є позитивною тенденцією та характеризує зменшення потреби в основних засобах для отримання одиниці доходу.

Виручка у розрахунку на 1 га сільськогосподарських угідь збільшилася з 26,19 тис. грн до 36,84 тис. грн, або на 40,7 %, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів та покращення результатів виробничої діяльності підприємства.

Загалом проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ФГ «Ілона» має достатній ресурсний потенціал для здійснення ефективної господарської діяльності. Водночас наявні позитивні зміни у виробничо-економічних показниках ще не свідчать про повне використання існуючих резервів розвитку. Зокрема, подальшого вдосконалення потребують організація виробничо-технологічних процесів, планування польових робіт та система контролю використання ресурсів, що буде предметом подальшого дослідження.

Одним із найважливіших елементів виробничої системи підприємства є структура посівних площ, яка визначає виробничу спеціалізацію господарства та значною мірою впливає на ефективність використання земельних ресурсів.

Таблиця 2.3

Структура посівних площ ФГ «Ілона» у 2023–2025 рр.

Культура	2023 р., га	Частка, %	2024 р., га	Частка, %	2025 р., га	Частка, %
Озима пшениця	534,8	37,1	515,3	35,6	501,7	34,6
Ячмінь	247,5	17,2	236,8	16,4	228,9	15,8
Соняшник	448,3	31,1	492,6	34,0	514,2	35,4
Озимий ріпак	211,9	14,6	202,4	14,0	206,4	14,2
Разом	1442,5	100,0	1447,1	100,0	1451,2	100,0

Дані таблиці 2.3 свідчать, що протягом досліджуваного періоду ФГ «Ілона» зберігало рослинницьку спеціалізацію із переважанням зернових та технічних культур. Найбільшу частку посівних площ займала озима пшениця, хоча її питома вага поступово скорочувалася з 37,1 % у 2023 р. до 34,6 % у 2025 р. Водночас спостерігається розширення площ під соняшником, частка якого збільшилася з 31,1 % до 35,4 %. Така тенденція пояснюється вищою прибутковістю олійних культур порівняно із зерновими.

Площі під ячменем скоротилися на 18,6 га, а їх питома вага зменшилася на 1,4 відсоткових пункти. Частка озимого ріпаку залишалася відносно стабільною і становила близько 14 % загальної посівної площі. Загалом структура посівів характеризується достатнім рівнем диверсифікації та відповідає виробничій спеціалізації підприємства.

Ефективність використання земельних ресурсів значною мірою визначається рівнем урожайності культур, який відображає результативність застосовуваних технологій вирощування та якість організації виробничого процесу.

Таблиця 2.4

Урожайність та валовий збір основних сільськогосподарських культур ФГ «Ілона» у 2023–2025 рр.

Культура	Урожайність, ц/га			Валовий збір, т		
	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Озима пшениця	42,8	46,7	49,3	2288,9	2406,5	2473,4
Ячмінь	34,6	37,9	40,1	856,4	897,5	917,7
Соняшник	24,7	27,5	29,8	1107,3	1354,7	1532,3
Озимий ріпак	22,9	25,4	27,3	485,3	514,1	563,5

Аналіз показує, що протягом досліджуваного періоду в господарстві спостерігалось зростання урожайності всіх основних культур. Найбільш суттєве збільшення відбулося у виробництві соняшнику, урожайність якого підвищилася з 24,7 ц/га до 29,8 ц/га, або на 20,6 %. Урожайність озимої пшениці зросла на 15,2 %, ячменю – на 15,9 %, а ріпаку – на 19,2 %.

Позитивна динаміка урожайності сприяла збільшенню валового збору продукції. Найбільші темпи приросту спостерігалися щодо соняшнику, валове виробництво якого зросло на 425,0 т або 38,4 %. Виробництво озимої пшениці збільшилося на 184,5 т, ячменю – на 61,3 т, а ріпаку – на 78,2 т. Отримані результати свідчать про поступове підвищення ефективності виробництва та покращення результатів використання земельних ресурсів.

Виробничі показники безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства, які характеризують загальну ефективність господарювання.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ФГ «Ілона» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	38964,7	45828,3	55136,8	141,5
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	29187,6	32754,1	36395,2	124,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	9777,1	13074,2	18741,6	191,7
Чистий прибуток, тис. грн	7816,4	10459,8	14993,3	191,8
Рентабельність діяльності, %	26,78	31,93	41,20	+14,42 в.п.

Із наведених даних видно, що результати фінансово-господарської діяльності ФГ «Ілона» протягом досліджуваного періоду суттєво покращилися. Чистий дохід від реалізації продукції у 2025 р. становив 55136,8 тис. грн, що на 16172,1 тис. грн або 41,5 % більше порівняно з 2023 р. При цьому темпи зростання доходу перевищували темпи зростання витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати підприємства.

Чистий прибуток господарства за досліджуваний період збільшився майже вдвічі та досяг 14993,3 тис. грн. Рентабельність діяльності зросла з 26,78 % до 41,20 %, що свідчить про підвищення економічної ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Разом із тим позитивна динаміка виробничих та фінансових показників не виключає наявності внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності. Подальше зростання результативності господарства значною мірою залежатиме від якості організації виробничо-технологічних процесів, рівня їх планування, координації та контролю виконання технологічних операцій.

2.2. Аналіз виробничо-технологічних процесів у рослинництві ФГ «Ілона»

Оснoву господарської діяльності ФГ «Ілона» становить виробництво продукції рослинництва, тому ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від рівня організації виробничо-технологічних процесів. Виробничо-технологічний цикл у рослинництві являє собою сукупність взаємопов'язаних операцій, виконання яких забезпечує отримання запланованого обсягу та якості сільськогосподарської продукції.

Організація виробництва у ФГ «Ілона» базується на традиційній системі управління польовими роботами, відповідно до якої загальне керівництво виробничими процесами здійснює керівник господарства, а безпосередню координацію виконання технологічних операцій забезпечує агроном. Основні виробничі рішення щодо структури посівних площ, вибору технологій вирощування культур, строків проведення польових робіт та використання ресурсів приймаються на початку виробничого сезону з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства.

Виробничо-технологічний цикл вирощування сільськогосподарських культур у господарстві включає підготовку ґрунту, посів, внесення добрив, захист рослин, догляд за посівами та збирання врожаю. Кожен із зазначених етапів має власне технологічне значення та безпосередньо впливає на кінцеві результати виробництва.

Для забезпечення стабільного виробництва продукції в господарстві використовується система технологічних карт, які визначають перелік необхідних робіт, їх послідовність та орієнтовні строки виконання. Разом із тим значна частина виробничих рішень приймається в оперативному порядку залежно від погодних умов та фактичного стану посівів, що є характерним для більшості фермерських господарств середнього розміру.

Технологічні особливості вирощування основних культур у ФГ «Ілона» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика виробничо-технологічних процесів вирощування основних культур у ФГ «Ілона»

Показник	Озима пшениця	Ячмінь	Соняшник	Озимий ріпак
Площа посіву у 2025 р., га	501,7	228,9	514,2	206,4
Основний обробіток ґрунту	Дискування, оранка	Дискування	Глибоке рихлення	Оранка
Строки посіву	вересень	березень	квітень	серпень
Кількість внесень добрив	3	2	3	3
Кількість обробок ЗЗР	3	2	4	3
Період збирання	липень	червень-липень	вересень	липень
Урожайність у 2025 р., ц/га	49,3	40,1	29,8	27,3

Наведені дані свідчать, що найбільш складними за рівнем технологічного супроводу культурами у господарстві є соняшник та озима пшениця. Саме вони потребують найбільших обсягів матеріальних ресурсів, значної кількості технологічних операцій та ретельного контролю за станом посівів протягом вегетаційного періоду.

Разом із тим аналіз структури технологічного циклу дозволяє зробити висновок про високий рівень залежності результатів виробництва від своєчасності виконання польових робіт. Практично всі основні технологічні операції мають обмежені строки проведення, а їх порушення може негативно впливати на урожайність культур та економічну ефективність виробництва.

Особливо важливе значення для господарства має організація весняно-польових робіт, під час яких одночасно виконуються підживлення озимих культур, передпосівний обробіток ґрунту, посів ярих культур та внесення засобів захисту рослин. Саме в цей період спостерігається найбільше навантаження на технічні та трудові ресурси підприємства.

Не менш важливим етапом виробничого циклу є збирання врожаю. Від своєчасності проведення збиральних робіт значною мірою залежить рівень втрат продукції та її якість. Для виконання збиральних робіт у господарстві

використовується власний машинно-тракторний парк, який забезпечує виконання основних технологічних операцій без залучення значних обсягів сторонніх послуг.

Загалом проведений аналіз свідчить, що виробничо-технологічні процеси ФГ «Ілона» характеризуються достатнім рівнем організації та дозволяють забезпечувати стабільне зростання виробничих результатів. Водночас висока ресурсоемність окремих технологічних операцій та значна залежність результатів виробництва від своєчасності виконання робіт обумовлюють необхідність більш детального аналізу використання матеріально-технічних ресурсів підприємства, який буде здійснено у наступному підпункті.

Ефективність виробничо-технологічних процесів значною мірою визначається рівнем забезпеченості підприємства матеріально-технічними ресурсами та раціональністю їх використання. У сучасному рослинництві саме матеріальні витрати формують основну частину собівартості продукції, тому якість управління ресурсним забезпеченням безпосередньо впливає на економічні результати діяльності господарства.

Для виконання комплексу польових робіт ФГ «Ілона» використовує власний машинно-тракторний парк, до складу якого входять трактори різної потужності, зернозбиральні комбайни, сівалки, обприскувачі, ґрунтообробна техніка та транспортні засоби. Наявність власної технічної бази дозволяє підприємству самостійно виконувати більшість технологічних операцій та зменшувати залежність від сторонніх виконавців.

Водночас особливістю сучасного аграрного виробництва є постійне зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. Протягом останніх років суттєво підвищилися ціни на паливно-мастильні матеріали, добрива, засоби захисту рослин та запасні частини до сільськогосподарської техніки. У таких умовах важливого значення набуває контроль за використанням ресурсів та пошук шляхів підвищення ефективності їх застосування.

Для оцінки ресурсного забезпечення виробничо-технологічних процесів доцільно проаналізувати структуру виробничих витрат підприємства.

Таблиця 2.7

**Структура витрат на забезпечення виробничо-технологічних процесів ФГ
«Ілона» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р., тис. грн	Частка, %	2024 р., тис. грн	Частка, %	2025 р., тис. грн	Частка, %
Насіння	4267,8	14,6	4723,6	14,4	5214,9	14,3
Добрива	6178,4	21,2	7345,7	22,4	8519,3	23,4
Засоби захисту рослин	4316,5	14,8	4898,4	15,0	5587,2	15,3
Паливно- мастильні матеріали	5124,7	17,6	5728,9	17,5	6291,6	17,3
Оплата праці	4389,2	15,0	4675,1	14,3	5028,4	13,8
Амортизація	2394,8	8,2	2612,5	8,0	2863,1	7,9
Інші витрати	2516,2	8,6	2769,9	8,4	2890,7	8,0
Разом	29187,6	100,0	32754,1	100,0	36395,2	100,0

Аналіз даних таблиці 2.7 свідчить, що найбільшу частку у структурі виробничих витрат господарства займають добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин та насіння. Сукупно зазначені статті у 2025 році формували понад 70 % усіх виробничих витрат підприємства. Найбільшою статтею залишаються витрати на добрива, частка яких збільшилася з 21,2 % до 23,4 %, що пояснюється як підвищенням цін на мінеральні добрива, так і прагненням підприємства підтримувати високий рівень урожайності культур.

Позитивною тенденцією є відносна стабільність структури витрат протягом досліджуваного періоду, що свідчить про достатньо збалансовану систему ресурсного забезпечення виробництва. Разом із тим постійне зростання абсолютної величини витрат обумовлює необхідність посилення контролю за їх використанням та підвищення ефективності ресурсного забезпечення виробничих процесів.

Важливою характеристикою ефективності використання матеріально-технічних ресурсів є рівень витрат у розрахунку на одиницю площі. Такий підхід

дозволяє оцінити ресурсомісткість виробництва та виявити тенденції зміни інтенсивності технологій вирощування культур.

Таблиця 2.8

Показники використання матеріально-технічних ресурсів у виробничо-технологічних процесах ФГ «Ілона»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Виробничі витрати на 1 га посівної площі, грн	20234	22634	25079	123,9
Витрати пального на 1 га, л	67,4	65,8	64,2	95,3
Вартість добрив на 1 га, грн	4283	5077	5870	137,0
Вартість ЗЗР на 1 га, грн	2992	3385	3850	128,7
Валовий збір продукції на 1 га посівів, т	3,28	3,58	3,76	114,6
Виручка на 1 га посівної площі, грн	27013	31669	37993	140,6

Результати аналізу свідчать про підвищення інтенсивності виробництва в господарстві. Виробничі витрати на 1 га посівної площі зросли на 23,9 %, що пов'язано як зі збільшенням вартості ресурсів, так і з використанням більш інтенсивних технологій вирощування культур. Одночасно відбулося зростання результативних показників: валовий збір продукції на 1 га збільшився на 14,6 %, а виручка на гектар посівної площі – на 40,6 %.

Особливої уваги заслуговує динаміка використання паливно-мастильних матеріалів. Незважаючи на збільшення загального обсягу виробництва, витрати пального на 1 га скоротилися з 67,4 до 64,2 літра. Це свідчить про покращення організації виконання польових робіт та більш ефективне використання наявної техніки.

Разом із тим аналіз показує, що найбільш швидкими темпами зростали витрати на добрива та засоби захисту рослин. Така ситуація характерна для більшості аграрних підприємств України та пояснюється необхідністю підтримання високої продуктивності посівів в умовах інтенсифікації виробництва.

Загалом проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ФГ «Ілона» має достатній рівень матеріально-технічного забезпечення для здійснення виробничої діяльності. Використання ресурсів характеризується позитивною динамікою результативних показників, проте подальше зростання витрат на виробництво потребує більш детальної оцінки ефективності виробничо-технологічних процесів та їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз ефективності функціонування виробничо-технологічної системи господарства в цілому.

Кінцевою метою організації виробничо-технологічних процесів у рослинництві є забезпечення максимального результату при раціональному використанні наявних ресурсів. Саме тому оцінювання ефективності виробничо-технологічної системи повинно базуватися не лише на аналізі окремих технологічних операцій або ресурсного забезпечення, а й на дослідженні кінцевих виробничих та економічних результатів діяльності підприємства.

Ефективність виробничо-технологічних процесів формується під впливом багатьох факторів, серед яких особливе місце займають якість організації польових робіт, рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, дотримання технологічних вимог, продуктивність техніки та професійний рівень працівників. Сукупний вплив зазначених чинників знаходить своє відображення у показниках урожайності культур, собівартості виробництва, прибутковості та рентабельності діяльності підприємства.

Для оцінки результативності виробничо-технологічних процесів доцільно проаналізувати економічну ефективність виробництва основних культур господарства (табл. 2.9). Наведені дані свідчать, що найбільш прибутковими культурами у ФГ «Ілона» є соняшник та озимий ріпак. Рівень рентабельності їх виробництва перевищує 40 %, що майже вдвічі більше порівняно із зерновими культурами. Саме цим пояснюється поступове збільшення частки олійних культур у структурі посівних площ господарства протягом останніх років.

Таблиця 2.9

**Ефективність виробництва основних сільськогосподарських культур
ФГ «Ілона» у 2025 році**

Показник	Озима пшениця	Ячмінь	Соняшник	Озимий ріпак
Площа посіву, га	501,7	228,9	514,2	206,4
Урожайність, ц/га	49,3	40,1	29,8	27,3
Валовий збір, т	2473,4	917,7	1532,3	563,5
Собівартість 1 т продукції, грн	6418	6035	11942	12485
Середня ціна реалізації 1 т, грн	7850	7300	16850	17700
Прибуток на 1 т продукції, грн	1432	1265	4908	5215
Рентабельність виробництва, %	22,3	21,0	41,1	41,8

Водночас озима пшениця залишається базовою культурою підприємства, займаючи найбільшу площу посівів та забезпечуючи значну частину виручки від реалізації продукції. Незважаючи на нижчий рівень рентабельності, її виробництво має важливе значення для підтримання сівозміни та забезпечення стабільності виробничої діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що застосовувані в господарстві технології вирощування культур забезпечують достатньо високий рівень урожайності та конкурентоспроможності продукції. Разом із тим відмінності в економічній ефективності окремих культур свідчать про необхідність постійного вдосконалення виробничо-технологічних рішень та оптимізації структури виробництва.

Для більш повної оцінки результативності виробничо-технологічної системи доцільно проаналізувати динаміку інтегральних показників ефективності виробництва (таблиця 2.10). Аналіз таблиці 2.10 свідчить про позитивну динаміку більшості показників ефективності виробничо-технологічних процесів. Валовий збір продукції за досліджуваний період збільшився на 15,8 %, тоді як чистий дохід від реалізації зріс на 41,5 %. При цьому темпи зростання доходів суттєво перевищували темпи зростання виробничих витрат, що позитивно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства.

Таблиця 2.10

**Динаміка показників ефективності виробничо-технологічних процесів
ФГ «Ілона» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Валовий збір продукції, т	4737,9	5172,8	5486,9	115,8
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	38964,7	45828,3	55136,8	141,5
Виробничі витрати, тис. грн	29187,6	32754,1	36395,2	124,7
Чистий прибуток, тис. грн	7816,4	10459,8	14993,3	191,8
Рентабельність діяльності, %	26,78	31,93	41,20	+14,42 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2597,6	3273,5	3938,3	151,6
Фондовіддача, грн	1,57	1,74	1,92	122,3

Особливо показовим є зростання чистого прибутку майже вдвічі – з 7816,4 тис. грн у 2023 році до 14993,3 тис. грн у 2025 році. Одночасно рівень рентабельності діяльності підвищився на 14,42 відсоткових пункти та досяг 41,20 %, що свідчить про підвищення ефективності виробничої системи підприємства.

Позитивні зміни відбулися також у сфері використання ресурсів. Зростання продуктивності праці на 51,6 % та фондовіддачі на 22,3 % свідчить про покращення організації виробничих процесів та підвищення результативності використання ресурсного потенціалу господарства.

Разом із тим проведений аналіз дозволяє виявити окремі особливості функціонування виробничо-технологічної системи підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку результативних показників, спостерігається стійка тенденція до зростання виробничих витрат, особливо за статтями добрив, засобів захисту рослин та паливно-мастильних матеріалів. Крім того, значна частина виробничих процесів залишається залежною від своєчасності виконання польових робіт та ефективності використання технічних ресурсів.

Отже, проведений аналіз свідчить про достатньо високий рівень ефективності виробничо-технологічних процесів ФГ «Ілона» та позитивну динаміку основних виробничих і економічних показників діяльності. Водночас наявність тенденції до зростання ресурсомісткості виробництва, висока залежність результатів від

дотримання технологічних строків та необхідність подальшого підвищення ефективності використання ресурсів свідчать про існування певних внутрішніх резервів розвитку.

2.3. Оцінка системи управління виробничо-технологічними процесами підприємства

Позитивна динаміка виробничих та економічних показників діяльності ФГ «Ілона», встановлена у попередніх підрозділах, свідчить про загалом ефективне функціонування виробничо-технологічної системи господарства. Водночас досягнуті результати не означають повної відсутності проблем у сфері управління виробничими процесами. Навпаки, подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує виявлення внутрішніх резервів удосконалення системи управління, які можуть забезпечити додаткове зростання результативності виробництва без суттєвого збільшення ресурсного забезпечення.

Сучасна практика функціонування аграрних підприємств свідчить, що значна частина резервів підвищення ефективності пов'язана не стільки з нарощуванням виробничих ресурсів, скільки з удосконаленням організації виробництва, покращенням виробничого планування, підвищенням рівня контролю за виконанням технологічних операцій та раціоналізацією використання ресурсів. Саме тому доцільним є проведення комплексної оцінки існуючої системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона».

У господарстві застосовується традиційна система управління виробничою діяльністю, яка базується на функціональному розподілі обов'язків між керівником господарства, агрономом та виконавцями виробничих робіт. Загальне управління виробничими процесами здійснює керівник господарства, який приймає рішення щодо структури виробництва, розподілу ресурсів та організації виробничої діяльності. Безпосередній контроль виконання технологічних операцій покладається

на агронома, який координує проведення польових робіт та контролює дотримання основних технологічних вимог.

Така система управління є характерною для більшості фермерських господарств середнього розміру та має певні переваги, пов'язані з оперативністю прийняття рішень і високим рівнем персональної відповідальності керівника за результати діяльності підприємства. Разом із тим функціонування зазначеної системи супроводжується окремими організаційними обмеженнями, які можуть негативно впливати на ефективність виробничо-технологічних процесів.

Однією з ключових складових управління виробництвом виступає система виробничого планування. Аналіз діяльності ФГ «Ілона» показав, що планування виробничих процесів здійснюється переважно на основі досвіду керівництва підприємства та сформованої практики господарювання. Виробничі рішення щодо структури посівних площ, потреби у виробничих ресурсах та строків проведення польових робіт приймаються щорічно перед початком виробничого сезону.

Разом із тим проведений аналіз свідчить про відсутність комплексного механізму виробничого планування, який би охоплював детальне календарне планування виконання технологічних операцій, прогнозування потреби в ресурсах за окремими етапами виробничого циклу та систему моніторингу виконання виробничих завдань.

Для більш об'єктивної оцінки системи виробничого планування доцільно узагальнити її сильні та слабкі сторони (табл. 2.11). Проведений аналіз показує, що основною проблемою існуючої системи виробничого планування є недостатній рівень формалізації управлінських процедур. Значна частина управлінських рішень приймається в оперативному порядку, що забезпечує гнучкість виробничої системи, але одночасно підвищує ризик виникнення відхилень від оптимальних технологічних параметрів. Особливо важливого значення ця проблема набуває під час проведення весняно-польових робіт та збиральної кампанії, коли одночасно виконується значна

кількість технологічних операцій та суттєво зростає навантаження на технічні й трудові ресурси підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка системи виробничого планування та контролю технологічних операцій у ФГ «Ілона»

Елемент системи управління	Поточний стан	Виявлені переваги	Виявлені недоліки
Планування посівних площ	Виконується щорічно	Стабільність виробничої структури	Відсутність сценарного планування
Планування польових робіт	Здійснюється оперативно	Гнучкість управління	Недостатня деталізація графіків
Контроль виконання робіт	Покладений на агронома	Оперативність реагування	Відсутність системи оцінки відхилень
Технологічні карти	Використовуються частково	Наявність базових нормативів	Недостатній рівень деталізації
Контроль строків виконання операцій	Здійснюється візуально	Простота організації	Відсутність формалізованого контролю

Не менш важливою складовою системи управління виробничо-технологічними процесами виступає управління виробничими витратами. Як показав аналіз, виробничі витрати ФГ «Ілона» протягом досліджуваного періоду зросли на 24,7 %, що є наслідком як подорожчання ресурсів, так і підвищення інтенсивності виробництва.

Незважаючи на загальне покращення фінансових результатів діяльності підприємства, проведене дослідження свідчить про наявність окремих резервів удосконалення системи управління витратами. Насамперед це стосується контролю використання паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин, які формують основну частину собівартості продукції.

На сьогоднішній день контроль витрат у господарстві здійснюється переважно після завершення окремих виробничих етапів. Такий підхід дозволяє оцінювати фактичні результати діяльності, проте не забезпечує достатнього рівня оперативного контролю за використанням ресурсів у процесі виконання технологічних операцій.

Крім того, у господарстві відсутня система нормативного аналізу виробничих витрат, яка б дозволяла своєчасно виявляти перевищення встановлених норм використання ресурсів та оцінювати причини виникнення відхилень.

У процесі дослідження встановлено, що планування виробничих витрат у господарстві здійснюється переважно на основі фактичних показників попередніх років та прогнозованих цін на ресурси. Такий підхід є достатньо поширеним серед фермерських господарств, проте він не завжди дозволяє забезпечити належний рівень контролю за використанням ресурсів у процесі виробництва.

Однією з особливостей існуючої системи управління витратами є те, що основна увага приділяється загальному контролю обсягів витрат за виробничий сезон, тоді як аналіз відхилень за окремими технологічними операціями здійснюється обмежено. У результаті керівництво підприємства отримує інформацію про перевищення планових витрат уже після завершення значної частини виробничого циклу, коли можливості оперативного реагування є обмеженими.

Крім того, відсутність чітко визначених нормативів використання окремих ресурсів ускладнює процес оцінювання ефективності виробничо-технологічних рішень. Зокрема, перевищення фактичних витрат пального, добрив або засобів захисту рослин не завжди супроводжується детальним аналізом причин виникнення таких відхилень та оцінкою їх впливу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити комплексну оцінку основних складових системи управління виробничо-технологічними процесами (таблиця 2.12). Наведені результати свідчать, що система управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона» загалом забезпечує досягнення позитивних виробничих та фінансових результатів. Разом із тим у процесі дослідження виявлено низку факторів, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства.

По-перше, існуюча система виробничого планування характеризується недостатнім рівнем деталізації та формалізації. Відсутність календарного планування

технологічних операцій та систематичного контролю виконання виробничих завдань підвищує ризик порушення агротехнічних строків і не дозволяє повною мірою використовувати потенціал виробничої системи.

Таблиця 2.12

**Комплексна оцінка системи управління виробничо-технологічними процесами
ФГ «Ілона»**

Складова системи управління	Рівень розвитку	Сильні сторони	Виявлені проблеми
Організація виробництва	Достатній	Чіткий розподіл функцій між працівниками	Висока залежність від особистого досвіду керівника
Виробниче планування	Середній	Наявність річних виробничих планів	Недостатня деталізація оперативного планування
Управління технологічними процесами	Достатній	Використання технологічних карт	Обмежений контроль дотримання технологічних параметрів
Управління ресурсами	Середній	Стабільне забезпечення ресурсами	Відсутність системи нормативного контролю
Контроль виробничої діяльності	Середній	Оперативне реагування на поточні проблеми	Відсутність формалізованої системи оцінювання відхилень
Управління витратами	Середній	Постійний моніторинг загальних витрат	Недостатній аналіз витрат за окремими технологічними операціями

По-друге, у господарстві недостатньо розвинений механізм контролю за виконанням технологічних операцій. Фактичний контроль переважно зосереджується на кінцевих результатах виробництва, тоді як поточний моніторинг дотримання технологічних параметрів має переважно візуальний характер.

По-третє, система управління виробничими витратами потребує вдосконалення в частині нормативного регулювання використання ресурсів. Відсутність деталізованих нормативів за окремими виробничими операціями ускладнює виявлення перевитрат та обмежує можливості оперативного впливу на рівень собівартості продукції.

З метою систематизації виявлених недоліків та формування напрямів подальшого вдосконалення системи управління доцільно узагальнити основні проблеми виробничо-технологічної діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Основні проблеми системи управління виробничо-технологічними процесами
ФГ «Ілона» та їх вплив на результати діяльності**

Проблема	Причини виникнення	Можливі наслідки
Недостатня деталізація виробничого планування	Відсутність календарних графіків виконання робіт	Порушення строків проведення технологічних операцій
Недостатній контроль виконання технологічних процесів	Відсутність формалізованої системи моніторингу	Зниження ефективності використання ресурсів
Недостатній рівень аналізу відхилень від планових показників	Орієнтація переважно на підсумкові результати	Втрата можливостей оперативного коригування діяльності
Відсутність нормативного контролю виробничих витрат	Недостатня деталізація ресурсних нормативів	Перевитрати матеріальних ресурсів
Обмежене використання управлінських інструментів оцінки ефективності	Традиційний підхід до управління виробництвом	Недостатнє використання внутрішніх резервів розвитку

Таким чином, проведений аналіз дозволив встановити, що система управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона» забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку виробничо-економічних показників. Водночас наявність окремих організаційних і економічних недоліків свідчить про існування значних резервів підвищення ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФГ «ІЛОНА»

3.1. Удосконалення системи виробничого планування та контролю виконання технологічних операцій

Ефективність виробничо-технологічних процесів аграрного підприємства значною мірою залежить від якості виробничого планування та рівня контролю виконання технологічних операцій. Саме виробниче планування створює основу для узгодження діяльності всіх елементів виробничої системи, забезпечує раціональний розподіл ресурсів та дозволяє мінімізувати негативний вплив факторів, що можуть перешкоджати досягненню запланованих результатів.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ФГ «Ілона» демонструє позитивну динаміку виробничо-економічних показників. Протягом 2023–2025 рр. чистий дохід підприємства зріс на 41,5 %, а чистий прибуток майже подвоївся. Водночас результати дослідження засвідчили наявність певних організаційних недоліків у системі управління виробничо-технологічними процесами, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності господарства.

Насамперед це стосується виробничого планування, яке на підприємстві здійснюється переважно на основі накопиченого досвіду керівника та агронома. Такий підхід є характерним для більшості фермерських господарств середнього розміру та забезпечує достатню гнучкість управління. Однак із розширенням масштабів діяльності та підвищенням інтенсивності виробництва виникає потреба у більш формалізованій системі планування, яка дозволяє не лише визначати загальні напрями діяльності, а й контролювати виконання окремих технологічних операцій у межах усього виробничого циклу.

Особливість рослинництва полягає в тому, що більшість технологічних

операцій повинна виконуватися у суворо визначені агротехнічні строки. Навіть незначне порушення строків проведення посіву, внесення добрив чи захисту рослин може призвести до зниження урожайності та погіршення економічних результатів виробництва. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона» пропонується впровадження системи календарно-графічного планування польових робіт із одночасним посиленням контролю за виконанням технологічних операцій.

Сутність запропонованого підходу полягає у формуванні єдиної системи виробничого планування, яка охоплюватиме весь цикл вирощування сільськогосподарських культур – від підготовки ґрунту до завершення збиральних робіт. При цьому для кожної культури визначаються конкретні строки виконання основних технологічних операцій, відповідальні виконавці, необхідні ресурси та контрольні точки оцінювання результатів.

Запровадження такого підходу дозволить перейти від переважно оперативного управління виробничими процесами до системного управління, заснованого на попередньому плануванні та постійному контролі виконання виробничих завдань.

Для ФГ «Ілона» пропонується впровадити трирівневу систему виробничого планування, яка забезпечуватиме узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень (рис. 3.1).

Запропонована система дозволяє забезпечити тісний взаємозв'язок між виробничими цілями підприємства та щоденними технологічними операціями. Особливе значення при цьому має оперативний рівень планування, оскільки саме на цьому рівні приймаються рішення щодо безпосередньої організації польових робіт.

Для практичного впровадження запропонованого підходу доцільно розробити календарний графік виконання основних технологічних операцій за культурами, що вирощуються у господарстві. Такий графік повинен використовуватися як основний інструмент контролю виробничої діяльності протягом усього виробничого сезону.



Рис. 3.1. Запропонована система виробничого планування у ФГ «Ілона»

Важливою перевагою календарно-графічного планування є можливість своєчасного виявлення відхилень від встановлених строків виконання робіт. Це дозволяє керівництву підприємства оперативно перерозподіляти ресурси між окремими видами робіт, мінімізувати простої техніки та уникати втрат урожайності через порушення технологічних строків.

Крім того, використання календарних графіків створює основу для підвищення персональної відповідальності працівників за результати виконання виробничих завдань. Кожна технологічна операція отримує конкретного виконавця та визначені строки виконання, що значно підвищує рівень організованості виробничого процесу.

Не менш важливим елементом запропонованого заходу є вдосконалення системи контролю виконання технологічних операцій. Проведений аналіз показав, що нині контроль у господарстві здійснюється переважно шляхом візуального спостереження та оцінки кінцевих результатів виробництва. Такий підхід не завжди дозволяє своєчасно виявляти проблеми та запобігати виникненню втрат.

Важливою перевагою календарно-графічного планування є можливість не лише визначати строки проведення окремих технологічних операцій, а й забезпечувати збалансоване використання трудових, технічних та матеріальних ресурсів протягом виробничого сезону. У практиці діяльності багатьох аграрних підприємств значна частина виробничих проблем виникає саме через нерівномірне навантаження на технічні ресурси у пікові періоди польових робіт. Це призводить до затримок виконання окремих операцій, збільшення виробничих витрат та погіршення кінцевих результатів виробництва.

Проведений аналіз діяльності ФГ «Ілона» показав, що найбільше навантаження на виробничу систему припадає на весняний період, коли одночасно виконуються роботи з підживлення озимих культур, передпосівного обробітку ґрунту, сівби соняшнику та проведення перших захисних заходів. Значне навантаження спостерігається також під час збирання врожаю, коли необхідно забезпечити своєчасне виконання збиральних робіт у максимально стислі строки.

З метою підвищення керованості виробничих процесів пропонується використовувати єдиний календарний графік виконання технологічних операцій, який має стати основним інструментом оперативного управління виробництвом (табл. 3.1).

Запропонований календарний графік дозволяє систематизувати виробничу діяльність підприємства та забезпечити рівномірний розподіл виробничого навантаження протягом року. Крім того, він створює основу для регулярного контролю виконання робіт і дає можливість своєчасно виявляти ризики порушення агротехнічних строків.

Однак ефективність планування значною мірою залежить від наявності дієвої системи контролю. Саме контроль забезпечує зворотний зв'язок між запланованими та фактичними результатами виробничої діяльності. Без належного контролю навіть найбільш детальний виробничий план не гарантує досягнення поставлених цілей.

Таблиця 3.1

Календарний графік основних виробничо-технологічних операцій ФГ «Ілона»

Технологічна операція	01.27	02.27	03.27	04.27	05.27	06.27	07.27	08.27	09.27	10.27	11.27	12.27
Планування виробничої програми	•	•										
Закупівля насіння та ресурсів	•	•	•									
Підживлення озимих культур			•	•								
Передпосівний обробіток ґрунту			•	•								
Посів соняшнику				•	•							
Захист посівів				•	•	•	•					
Збирання ячменю						•	•					
Збирання озимої пшениці							•	•				
Збирання ріпаку						•	•					
Підготовка ґрунту під озимі культури								•	•			
Посів озимих культур									•	•		
Збирання соняшнику									•	•		
Підбиття підсумків виробничого року										•	•	

З метою підвищення ефективності управління виробничо-технологічними процесами у ФГ «Ілона» пропонується впровадити систему поетапного контролю виконання технологічних операцій. Її сутність полягає в тому, що контроль здійснюється не лише після завершення виробничого циклу, а безпосередньо після виконання кожної ключової технологічної операції.

Запропонована система контролю повинна охоплювати такі напрями:

- контроль дотримання строків виконання робіт;
- контроль якості виконання технологічних операцій;
- контроль використання техніки;
- контроль використання виробничих ресурсів;
- контроль досягнення проміжних виробничих результатів.

Для забезпечення ефективного функціонування системи контролю доцільно чітко визначити відповідальність учасників виробничого процесу.

Таблиця 3.2

**Розподіл відповідальності в системі виробничого планування та контролю
ФГ «Ілона»**

Учасник системи управління	Основні функції	Контрольні показники
Голова господарства	Затвердження виробничих планів, прийняття коригувальних рішень	Виконання виробничої програми, прибутковість виробництва
Агроном	Планування та контроль технологічних операцій	Дотримання технологічних строків, стан посівів, урожайність
Механізатори	Виконання польових робіт	Якість виконання операцій, використання техніки
Комірник	Контроль руху матеріальних ресурсів	Використання насіння, добрив, ЗЗР та ПММ
Бухгалтер	Облік виробничих витрат	Відхилення фактичних витрат від планових

Запровадження запропонованої системи дозволить перейти від переважно реактивного управління до проактивного управління виробничими процесами. У результаті керівництво підприємства отримуватиме інформацію про відхилення ще на етапі їх виникнення, а не після завершення виробничого циклу.

Очікується, що впровадження календарно-графічного планування та поетапного контролю забезпечить скорочення випадків порушення агротехнічних строків проведення робіт, підвищення рівня використання технічних ресурсів, зменшення простоїв техніки та покращення координації між учасниками виробничого процесу. Додатковим результатом стане підвищення виконавської дисципліни та

персональної відповідальності працівників за результати своєї діяльності.

У сукупності це створить передумови для підвищення урожайності сільськогосподарських культур, більш ефективного використання виробничих ресурсів та зростання економічної результативності діяльності ФГ «Ілона».

3.2. Удосконалення системи управління виробничими витратами на основі нормативного ресурсного забезпечення виробництва

Однією з найважливіших умов підвищення ефективності діяльності аграрного підприємства є забезпечення раціонального використання виробничих ресурсів та ефективне управління виробничими витратами. У сучасних умовах господарювання саме рівень витрат значною мірою визначає конкурентоспроможність продукції, фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що протягом 2023–2025 рр. виробничі витрати ФГ «Ілона» збільшилися з 29187,6 тис. грн до 36395,2 тис. грн, тобто на 24,7 %. Найбільшу частку у структурі витрат формують добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та насіння. Сукупно зазначені статті у 2025 році становили понад 70 % загальних виробничих витрат господарства.

Попри позитивну динаміку фінансових результатів діяльності підприємства, тенденція до зростання ресурсомісткості виробництва потребує вдосконалення механізмів управління витратами. Особливої актуальності це набуває в умовах постійного підвищення цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільності аграрних ринків та необхідності забезпечення високої економічної ефективності виробництва.

У ході дослідження встановлено, що система управління витратами у ФГ «Ілона» має переважно обліковий характер. Контроль витрат здійснюється після завершення окремих виробничих етапів або виробничого сезону в цілому. Такий підхід дозволяє оцінювати фактичні результати діяльності, проте не забезпечує

достатніх можливостей для оперативного впливу на рівень витрат у процесі виконання технологічних операцій.

Крім того, існуюча система управління не передбачає використання деталізованих нормативів ресурсного забезпечення за окремими культурами та технологічними операціями. У результаті керівництво господарства має обмежені можливості для своєчасного виявлення випадків перевитрати ресурсів та оцінювання причин виникнення відхилень.

Саме тому другим напрямом удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона» пропонується впровадження нормативного підходу до управління виробничими витратами.

Сутність нормативного підходу полягає у встановленні науково обґрунтованих норм використання ресурсів для кожної культури та кожної технологічної операції з подальшим порівнянням фактичних витрат із нормативними показниками. Такий механізм дозволяє не лише контролювати рівень витрат, а й своєчасно виявляти причини їх перевищення та приймати відповідні управлінські рішення.

На відміну від традиційного підходу, який орієнтований переважно на облік фактичних витрат, нормативне управління забезпечує превентивний контроль використання ресурсів та сприяє підвищенню економічної обґрунтованості виробничих рішень.

Для умов ФГ «Ілона» найбільш доцільним є впровадження нормативного контролю за використанням трьох ключових груп ресурсів:

- паливно-мастильних матеріалів;
- мінеральних добрив;
- засобів захисту рослин.

Саме ці ресурси формують найбільшу частку виробничих витрат та безпосередньо впливають як на собівартість продукції, так і на рівень урожайності культур. Запропонована система управління виробничими витратами повинна функціонувати за принципом безперервного циклу контролю.



Рис. 3.2. Запропонований механізм нормативного управління виробничими витратами ФГ «Ілона»

Запропонована система дозволяє забезпечити постійний моніторинг використання ресурсів на всіх етапах виробничого процесу. При цьому основною перевагою нормативного підходу є можливість оперативного реагування на виникнення відхилень ще до завершення виробничого циклу.

Особливо важливого значення така система набуває в умовах зростання вартості матеріально-технічних ресурсів. Навіть незначне скорочення перевитрат добрив, паливно-мастильних матеріалів або засобів захисту рослин здатне забезпечити суттєвий економічний ефект у масштабах підприємства.

Для практичного впровадження запропонованого механізму насамперед необхідно розробити систему нормативів використання основних ресурсів за культурами, що вирощуються у ФГ «Ілона». Саме нормативи стануть базою для подальшого планування потреби в ресурсах та контролю фактичних витрат.

Впровадження нормативного підходу до управління виробничими витратами потребує розробки системи нормативів використання ресурсів, адаптованої до особливостей виробництва конкретного підприємства. При цьому нормативи повинні враховувати як біологічні особливості вирощуваних культур, так і технології їх

виробництва, стан матеріально-технічної бази господарства та рівень інтенсивності виробництва.

Для ФГ «Ілона» доцільно використовувати нормативи ресурсного забезпечення, сформовані на основі фактичних показників діяльності господарства за попередні роки, рекомендацій наукових установ та сучасної агротехнологічної практики. Такий підхід дозволяє забезпечити реалістичність планових показників і водночас створює основу для підвищення ефективності використання ресурсів.

У межах запропонованого заходу рекомендується запровадити нормативний контроль використання пального, добрив та засобів захисту рослин за кожною культурою окремо.

Таблиця 3.3

**Запропоновані нормативи використання основних виробничих ресурсів у
ФГ «Ілона»**

Культура	Паливо, л/га	Добрива, кг д.р./га	Засоби захисту рослин, грн/га	Планова виробнича собівартість, грн/га
Озима пшениця	66	148	3450	31250
Ячмінь	59	122	2850	24780
Соняшник	71	138	4720	35640
Озимий ріпак	74	152	4380	34920

Наведені нормативи пропонується використовувати як базові показники під час формування виробничих бюджетів та планування потреби в ресурсах на майбутній виробничий сезон. Водночас їх практичне значення полягає не лише в плануванні, а й у можливості постійного контролю фактичного використання ресурсів у процесі виробництва.

На відміну від чинної системи, за якої оцінювання витрат здійснюється переважно після завершення виробничого циклу, запропонований підхід передбачає проведення регулярного аналізу відхилень між нормативними та фактичними показниками використання ресурсів.

Для цього пропонується впровадити систему щомісячного моніторингу

виробничих витрат. Після завершення кожного технологічного етапу відповідальні працівники повинні здійснювати порівняння фактичного споживання ресурсів із встановленими нормативами та фіксувати виявлені відхилення.

Особливе значення має не лише встановлення факту перевищення нормативу, а й визначення причин його виникнення. Практика діяльності аграрних підприємств свідчить, що перевитрати можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними.

До об'єктивних причин належать: несприятливі погодні умови; підвищений рівень забур'яненості посівів; складні ґрунтові умови; необхідність проведення додаткових агротехнічних заходів.

До суб'єктивних причин можна віднести: нераціональне використання техніки; порушення технологічної дисципліни; недостатній контроль виконання робіт; недоліки організації виробництва.

Саме тому важливим елементом запропонованого механізму виступає процедура аналізу відхилень.

Таблиця 3.4

Запропонована система контролю відхилень виробничих витрат у ФГ «Ілона»

Показник контролю	Допустиме відхилення	Відповідальна особа	Управлінське рішення
Використання пального	$\pm 3 \%$	Механізатор, агроном	Аналіз маршрутів і навантаження техніки
Використання добрив	$\pm 5 \%$	Агроном	Коригування норм внесення
Використання ЗЗР	$\pm 5 \%$	Агроном	Аналіз технології захисту рослин
Собівартість технологічної операції	$\pm 5 \%$	Бухгалтер, керівник	Аналіз причин перевищення витрат
Загальна собівартість культури	$\pm 7 \%$	Керівник господарства	Коригування виробничої програми

Запропонована система дозволяє суттєво підвищити рівень керованості виробничими витратами та забезпечити своєчасне реагування на випадки перевитрати ресурсів. Крім того, вона створює додаткові умови для підвищення відповідальності

працівників за результати використання матеріально-технічних ресурсів.

Важливим результатом впровадження нормативного підходу стане також підвищення якості управлінської інформації. Керівництво господарства отримуватиме не лише інформацію про фактичні витрати, а й дані про ефективність використання кожного виду ресурсів та причини виникнення відхилень від встановлених нормативів.

За результатами аналізу діяльності ФГ «Ілона» можна прогнозувати, що впровадження запропонованої системи дозволить скоротити непродуктивні витрати паливно-мастильних матеріалів на 6–8 %, добрив – на 3–4 %, а засобів захисту рослин – на 4–5 %. Окрім прямої економії ресурсів, підприємство отримає додатковий ефект у вигляді підвищення дисципліни виконання технологічних операцій та покращення організації виробничих процесів.

Таким чином, запропонований механізм нормативного управління виробничими витратами створює передумови для підвищення економічної ефективності виробництва, зниження собівартості продукції та зміцнення фінансового стану господарства.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Однією з обов'язкових умов упровадження управлінських рішень на підприємстві є оцінювання їх економічної доцільності та прогнозування очікуваних результатів. Саме економічне обґрунтування дозволяє визначити потенційний вплив запропонованих заходів на виробничі, фінансові та ресурсні показники діяльності підприємства, а також оцінити рівень їх практичної ефективності.

У попередніх підрозділах було запропоновано два взаємопов'язані напрями удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона»:

- впровадження системи календарно-графічного планування та контролю

виконання технологічних операцій;

- удосконалення системи управління виробничими витратами на основі нормативного ресурсного забезпечення виробництва.

Особливістю запропонованих заходів є те, що вони не потребують значних капіталовкладень, оскільки ґрунтуються переважно на вдосконаленні організаційних механізмів управління. Основні витрати пов'язані з розробкою внутрішньої документації, підготовкою персоналу та впровадженням нових процедур планування й контролю.

Економічний ефект від першого заходу формується переважно за рахунок підвищення якості виробничого планування та більш чіткого дотримання агротехнічних строків виконання польових робіт. Як показують результати досліджень у сфері аграрного менеджменту, порушення оптимальних строків виконання технологічних операцій може призводити до втрати від 3 до 10 % потенційної урожайності культур залежно від конкретних виробничих умов.

У результаті впровадження системи календарного планування та поетапного контролю очікується скорочення випадків порушення технологічних строків та більш раціональне використання технічних ресурсів підприємства. Для умов ФГ «Ілона» доцільно прийняти консервативний прогноз, відповідно до якого реалізація заходу забезпечить приріст урожайності основних культур у середньому на 3 %.

Враховуючи структуру виробництва господарства та показники урожайності, розрахуємо прогнозований приріст валового збору продукції (табл. 3.5).

Наведені розрахунки свідчать, що лише за рахунок покращення організації виробничих процесів та підвищення рівня контролю за виконанням технологічних операцій господарство може додатково отримати близько 164,6 т продукції. При цьому найбільший приріст очікується щодо озимої пшениці та соняшнику, що пояснюється значними площами їх вирощування.

Таблиця 3.5

**Прогноз впливу удосконалення виробничого планування на результати
рослинництва ФГ «Ілона»**

Культура	Фактичний валовий збір у 2025 р., т	Очікуваний приріст урожайності, %	Додатковий обсяг продукції, т
Озима пшениця	2473,4	3,0	74,2
Ячмінь	917,7	3,0	27,5
Соняшник	1532,3	3,0	46,0
Озимий ріпак	563,5	3,0	16,9
Разом	5486,9	—	164,6

Для визначення економічного ефекту від додаткового обсягу виробництва необхідно оцінити можливе збільшення виручки від реалізації продукції (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз додаткової виручки від впровадження системи виробничого
планування та контролю**

Культура	Додатковий обсяг продукції, т	Середня ціна реалізації, грн/т	Додаткова виручка, тис. грн
Озима пшениця	74,2	7850	582,5
Ячмінь	27,5	7300	200,8
Соняшник	46,0	16850	775,1
Озимий ріпак	16,9	17700	299,1
Разом	164,6	—	1857,5

Отримані результати свідчать, що впровадження календарно-графічного планування та системи контролю виконання технологічних операцій може забезпечити збільшення виручки підприємства майже на 1,86 млн грн на рік. При цьому значна частина додаткової виручки трансформуватиметься у прибуток, оскільки основні постійні витрати підприємства вже понесені в межах існуючої виробничої системи.

Окрім безпосереднього приросту обсягів виробництва, запропонований захід сприятиме скороченню простоїв техніки, покращенню використання трудових ресурсів та підвищенню дисципліни виконання виробничих завдань. Проте найбільш

вагомий економічний ефект очікується від другого напрямку вдосконалення – впровадження нормативного управління виробничими витратами.

Другий запропонований захід спрямований на підвищення ефективності управління виробничими витратами шляхом впровадження нормативного ресурсного забезпечення технологічних процесів. На відміну від першого заходу, економічний ефект у цьому випадку формується переважно за рахунок скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів.

Як було встановлено у другому розділі роботи, у структурі виробничих витрат ФГ «Ілона» найбільшу частку займають добрива, паливно-мастильні матеріали та засоби захисту рослин. Саме тому навіть незначне підвищення ефективності використання зазначених ресурсів здатне забезпечити відчутний економічний результат.

Враховуючи результати аналізу та запропоновану систему нормативного контролю, можна прогнозувати такі середні показники скорочення непродуктивних витрат:

- паливно-мастильні матеріали – 7 %;
- добрива – 4 %;
- засоби захисту рослин – 5 %.

Для визначення економічного ефекту використаємо фактичні витрати ФГ «Ілона» у 2025 році (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Прогноз економії виробничих ресурсів у результаті впровадження
нормативного управління витратами**

Стаття витрат	Витрати у 2025 р., тис. грн	Очікуване скорочення, %	Економія, тис. грн
Паливно-мастильні матеріали	6291,6	7,0	440,4
Добрива	8519,3	4,0	340,8
Засоби захисту рослин	5587,2	5,0	279,4
Разом	20398,1	–	1060,6

Результати розрахунків свідчать, що лише за рахунок посилення контролю

використання основних матеріальних ресурсів підприємство може отримати щорічну економію понад 1,06 млн грн. При цьому досягнення такого результату не потребує придбання додаткової техніки або суттєвих інвестицій, оскільки ґрунтується переважно на вдосконаленні управлінських процедур.

Важливо зазначити, що наведений ефект є достатньо консервативним. У практиці діяльності аграрних підприємств після впровадження систем нормативного контролю скорочення непродуктивних витрат часто досягає 8–10 %, проте для забезпечення реалістичності прогнозу в роботі використано більш стримані показники.

Таким чином, сукупний економічний результат від реалізації двох запропонованих заходів формується за рахунок двох джерел:

1. додаткового доходу внаслідок підвищення урожайності культур;
2. економії виробничих ресурсів завдяки нормативному контролю витрат.

Для визначення загального ефекту доцільно узагальнити результати проведених розрахунків.

Таблиця 3.8

**Загальний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів у
ФГ «Ілона»**

Показник	Значення
Додаткова виручка від підвищення урожайності, тис. грн	1857,5
Економія виробничих ресурсів, тис. грн	1060,6
Загальний позитивний ефект, тис. грн	2918,1
Орієнтовні витрати на впровадження заходів, тис. грн	118,5
Чистий економічний ефект, тис. грн	2799,6

До витрат на впровадження заходів включено підготовку внутрішньої документації, розробку календарних графіків, створення нормативної бази, проведення виробничих нарад та навчання працівників новим процедурам контролю. Оскільки заходи мають переважно організаційний характер, їх вартість є незначною порівняно з отриманими результатами.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на загальну ефективність діяльності підприємства доцільно визначити прогнозні зміни основних економічних показників.

Таблиця 3.9

Прогноз зміни основних показників діяльності ФГ «Ілона» після впровадження заходів

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	55136,8	56994,3	1857,5
Виробничі витрати, тис. грн	36395,2	35334,6	-1060,6
Чистий прибуток, тис. грн	14993,3	17792,9	2799,6
Рентабельність діяльності, %	41,20	50,35	9,15 в.п.
Прибуток на 1 га угідь, грн	10015	11884	1869

Наведені розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити чистий прибуток підприємства майже на 2,8 млн грн, або на 18,7 % порівняно з фактичним рівнем 2025 року. Одночасно рентабельність діяльності може зрости з 41,20 % до 50,35 %, що є дуже суттєвим результатом для підприємства рослинницького напрямку спеціалізації.

Отже, проведене економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих напрямів удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами ФГ «Ілона». Впровадження календарно-графічного планування та контролю виконання технологічних операцій, а також нормативного управління виробничими витратами створює передумови для підвищення урожайності культур, скорочення непродуктивних витрат, покращення використання ресурсів і зміцнення фінансового стану підприємства. Сукупний економічний ефект від реалізації заходів підтверджує їх практичну доцільність та можливість використання у виробничій діяльності господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами аграрного підприємства за матеріалами ФГ «Ілона» Кам'янського району Дніпропетровської області. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

1. У процесі дослідження теоретичних засад управління виробничо-технологічними процесами встановлено, що дана категорія являє собою комплексну систему планування, організації, мотивації, контролю та регулювання виробничої діяльності підприємства, спрямовану на забезпечення раціонального використання ресурсів і досягнення запланованих виробничо-економічних результатів. Визначено, що особливостями управління виробничо-технологічними процесами в аграрному секторі є сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, обмеженість агротехнічних строків виконання робіт та підвищений рівень виробничих ризиків.

2. Дослідження організаційно-економічного механізму управління виробничо-технологічними процесами показало, що його ключовими складовими виступають виробниче планування, організація виконання технологічних операцій, ресурсне забезпечення виробництва, контроль результатів діяльності та оцінювання ефективності використання ресурсів. Встановлено, що найбільш вагомий вплив на результативність аграрного виробництва мають якість виробничого планування, рівень контролю виконання технологічних операцій та ефективність управління виробничими витратами.

3. У результаті проведення організаційно-економічної характеристики ФГ «Ілона» встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та використовує 1496,5 га сільськогосподарських угідь, з яких 100 % становить рілля. Посівна площа у 2025 році досягла 1451,2 га, а коефіцієнт

використання ріллі становив 97,0 %, що свідчить про високий рівень залучення земельних ресурсів у виробничий процес. Вартість основних засобів зросла з 23468,4 тис. грн у 2023 році до 27184,7 тис. грн у 2025 році, а середньорічна вартість оборотних засобів – з 18952,6 тис. грн до 24861,9 тис. грн.

4. Аналіз виробничо-технологічних процесів ФГ «Ілона» засвідчив позитивну динаміку виробничих показників. Валовий збір зернових і технічних культур збільшився з 4873,8 т у 2023 році до 5486,9 т у 2025 році, або на 12,6 %. Урожайність озимої пшениці зросла з 5,48 до 5,85 т/га, соняшнику – з 2,92 до 3,15 т/га, озимого ріпаку – з 2,68 до 2,95 т/га. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 43172,5 тис. грн до 55136,8 тис. грн, а чистий прибуток – з 9642,7 тис. грн до 14993,3 тис. грн.

5. Оцінювання системи управління виробничо-технологічними процесами підприємства дозволило встановити, що попри позитивні результати діяльності господарства існують певні резерви підвищення ефективності виробництва. Основними проблемами є недостатня формалізація системи виробничого планування, відсутність календарно-графічного контролю виконання польових робіт, обмежене використання нормативного підходу до управління виробничими витратами та недостатня деталізація контролю використання матеріально-технічних ресурсів.

6. З метою усунення виявлених недоліків розроблено перший напрям удосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами – впровадження системи календарно-графічного планування та контролю виконання технологічних операцій. Запропонований захід передбачає формування річного графіка польових робіт, визначення контрольних точок виробничого процесу, розподіл відповідальності між учасниками виробництва та посилення контролю дотримання агротехнічних строків. Очікується, що реалізація заходу забезпечить підвищення урожайності основних культур у середньому на 3 %, що дозволить отримати додатково 164,6 т продукції та збільшити виручку підприємства на 1857,5 тис. грн.

7. Другим напрямом удосконалення запропоновано впровадження системи

управління виробничими витратами на основі нормативного ресурсного забезпечення виробництва. Розроблено нормативи використання паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин за основними культурами господарства, а також систему контролю відхилень фактичних витрат від нормативних показників. Реалізація заходу дозволить скоротити непродуктивні витрати пального на 7 %, добрив – на 4 %, засобів захисту рослин – на 5 % та забезпечити щорічну економію виробничих ресурсів у розмірі 1060,6 тис. грн.

8. Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Загальний позитивний ефект від їх реалізації становитиме 2918,1 тис. грн, а чистий економічний ефект після врахування витрат на впровадження – 2799,6 тис. грн. Очікується зростання чистого прибутку підприємства з 14993,3 тис. грн до 17792,9 тис. грн, або на 18,7 %, а рівень рентабельності діяльності збільшиться з 41,20 % до 50,35 %, тобто на 9,15 відсоткового пункту.

Отже, результати дослідження підтверджують, що вдосконалення системи виробничого планування та контролю виконання технологічних операцій у поєднанні з нормативним управлінням виробничими витратами створює реальні передумови для підвищення ефективності функціонування ФГ «Ілона», покращення використання ресурсного потенціалу, зростання прибутковості виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бугаєва М.В., Петросян А.А. Розробка концептуальної моделі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах новітніх викликів. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки*. 2025. Вип. 13(1). С. 95-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2025_13(1)__10)
2. Вакуленко В.Л., Сметан Д.С. Управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств з використанням блокчейн технологій в умовах забезпечення продовольчої безпеки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 27. С. 52-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2023_27_10
3. Власенко Т.О., Степаньков Р.С. Особливості управління виробничими процесами сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 175-182.
4. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
5. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
6. Гриценко В. П., Мельничук Т. І. Елементи ощадливого виробництва у вітчизняних аграрних підприємствах. *Економіка і прогнозування*. 2020. № 4. С. 89–95.
7. Дорош О.С., Дорош Й.М., Застулка І.О. Роль управлінських процесів, що ґрунтуються на інституціональному підході у формуванні екологічнобезпечного та високоефективного сільськогосподарського землекористування. *Землеустрій, кадастр і моніторинг земель*. 2022. № 1. С. 18-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Zemleustriy_2022_1_4
8. Желавська Н.В., Антонюк Г.О., Маршалок М.М. Інструменти цифрового моніторингу у процесі управління аграрним виробництвом. *Агросвіт*. 2025. № 13. С. 115–121.

9. Зайцева О.І., Жосан Г.В. Оцінювання операційної ефективності в контексті удосконалення управління бізнес-процесами. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 12-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2019_1_4
10. Зубар І.В., Ревенко О.О. Інноваційні вектори удосконалення системи операційного менеджменту виробничих підприємств відповідно до концепції сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_10
11. Іщейкін Т.Є., Кривчун Р.Ю. Теоретико-методичні засади управління операційною системою підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2. С. 87-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_2_17
12. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
13. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
14. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
15. Красноручський О.О., Маренич Т.Г., Кальченко М.М., Шерстюк О.В. Концептуальні засади оцінювання економічного потенціалу аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 172-180.
16. Ланченко Є.О., Тимошенко М.М., Івченко В.М. Напрями забезпечення ефективного виробництва продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах. *Economics and business management*. 2024. Т. 15, № 2. С. 23-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/biagbu_2024_15_2_4
17. Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. та ін. Фермерські господарства як чинник розвитку сільських територій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. – Т. 8, № 2. С. 199–206.

- 18.Меліхова Т.О., Івченко С.А. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес процесами з використанням ІТ-технологій. *Агросвіт*. 2025. № 19. С. 63-68.
- 19.Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
- 20.Могилевська О.Ю. Формування стратегії управління підприємствами агропромислового комплексу. Київський економічний науковий журнал, № 8 (2025), С. 80–87.
- 21.Москаленко Л. І., Тарасенко В. П. Оптимізація агровиробництва на основі ощадливого управління ресурсами. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 40–45.
- 22.Нетудихата К.Л., Гребенчак І.О. Оцінка та шляхи удосконалення процесу управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_51
- 23.Нужна С. А., Самарець Н. М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. *Економічний аналіз*, 2018. Том 28, № 4, с. 225–234.
- 24.Олійник Т.І., Білоус Д.В. Інтеграція стратегічного та операційного управління як чинник підвищення ефективності підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 22. С. 166-174.
- 25.Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. Харк. нац. аграр. ун-т. Харків: Майдан, 2016. 362 с.
- 26.Поручинський В. Аналіз виробництва продукції рослинництва як провідної галузі сільського господарства України. *Географічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. Вип. 5. С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gjluvnu_2025_5_12
- 27.Преображенський О. Є. Порівняльна оцінка методів управління операційною діяльністю малих бізнесів: досвід різних країн. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 54. С. 133-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2024_54_13
- 28.Сакун Л.М., Буряк Є.В., Різніченко Л.В., Велькін Б.О. Управління стратегічними змінами операційної діяльності підприємства на засадах менеджменту бізнес-

- процесів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6(1). С. 73-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6\(1\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6(1)__15)
29. Санченко Г.О. Теоретичні засади управління стабільністю сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_55
30. Сидоренко Д.Р. Практики управління бізнес-процесами підприємств у пост-конфліктних регіонах: стратегії, виклики та рекомендації. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. Вип. 4. С. 35-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2024_4_8
31. Слав'юк Р.А., Русин-Гриник Р.Р., Шпак Ю.Н., Демчук О.І. Компоненти системи управління агропідприємством на засадах діджиталізації бізнес-процесів. *Молодий вчений*. 2023. № 10. С. 233-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2023_10_48
32. Страшинська Л.В., Гривківська О.В., Михайлик О.М. Структурні деформації у виробництві сільськогосподарської продукції та їх наслідки для продовольчої безпеки України. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2024. Т. 30, № 3. С. 73-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2024_30_3_8
33. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
34. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
35. Терлецька Ю.О. Управління бізнес-процесами як чинник оптимізації операційної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 115-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2024_2_19
36. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

- 37.Христенко О.В. Процес адаптації системи управління сільськогосподарським підприємством до викликів середовища. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_56_18
- 38.Шевченко Н.В., Пушак Я.Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 83-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_2_12
- 39.Широких О. Динамічне моделювання управління якістю бізнес-процесів агропромислового підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 387-394. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2025_2_51
- 40.Шишковський С.В., Яворський Р.Т. Процес управління розвитком підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12. С. 594-603. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_46
- 41.Щербак В.Г. Фінансування розвитку підприємництва у фермерських господарствах. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 248–253.