

**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
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Анна ТИМЧАК

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

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

ТИМЧАК АННІ СЕРГІЇВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____

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

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ОБОРА», внутрішні документи підприємства, а також результати власних досліджень

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

1. Теоретичні засади управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства

2. Аналіз системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»

3. Напрями удосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»

Висновки і пропозиції

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

1. Місце результативності в системі управління підприємством

2. Динаміка ключових показників результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»

3. Характеристика основних елементів системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»

4. Комплексна оцінка реалізації функцій менеджменту в системі управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»

5. Матриця відповідальності за контроль виконання польових робіт у ТОВ «ОБОРА»

6. Удосконалена система управління матеріально-технічними ресурсами

7. Прогноз зміни показників результативності діяльності ТОВ «ОБОРА» внаслідок реалізації запропонованих 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 системи управління результативністю діяльності сільськогосподарського 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 системи управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства. Виконання третього проєктно-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)

Анна ТИМЧАК

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Наталя ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та економічний зміст результативності діяльності підприємства	7
1.2. Система управління результативністю діяльності підприємства та її основні складові	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОБОРА»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ОБОРА»	27
2.2. Оцінка системи управління результативністю діяльності підприємства	37
2.3. Аналіз проблем та резервів підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОБОРА»	52
3.1. Удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт	52
3.2. Удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки України особливого значення набуває проблема підвищення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств. Посилення конкурентної боротьби на аграрних ринках, нестабільність економічного середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, дефіцит трудових ресурсів та необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління. За таких умов результативність діяльності виступає одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності господарювання та визначає здатність підприємства досягати поставлених виробничих і фінансових цілей.

Для підприємств аграрного сектору проблема управління результативністю має особливу актуальність, оскільки результати їх діяльності значною мірою залежать не лише від внутрішніх управлінських рішень, але й від впливу природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва та коливань ринкової кон'юнктури. У таких умовах важливого значення набуває формування ефективної системи виробничого планування, контролю виконання польових робіт, раціонального використання матеріально-технічних ресурсів та своєчасного прийняття управлінських рішень.

Теоретичні та практичні аспекти управління результативністю діяльності підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як І. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Мінцберг, В. Андрійчук, П. Саблук, Ю. Лупенко, М. Малік, О. Шпикуляк, В. Россоха, С. Кваша та інші. У працях зазначених учених висвітлено питання ефективності діяльності підприємств, розвитку систем менеджменту, управління ресурсним потенціалом та підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Разом із тим сучасні умови функціонування аграрних підприємств потребують подальшого вдосконалення підходів до управління результативністю діяльності з урахуванням особливостей

виробничих процесів та ресурсного забезпечення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

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

- дослідити сутність та економічний зміст результативності діяльності підприємства;
- розглянути систему управління результативністю діяльності підприємства та її основні складові;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ОБОРА»;
- здійснити оцінку системи управління результативністю діяльності підприємства;
- виявити проблеми та резерви підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»;
- розробити заходи щодо удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів щодо підвищення результативності діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення системи управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: монографічний – для вивчення наукових джерел та теоретичних положень з теми дослідження; абстрактно-логічний – для узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків;

економіко-статистичний – для аналізу динаміки показників діяльності підприємства; порівняльний – для оцінки змін економічних показників у часі; графічний – для наочного представлення результатів дослідження; розрахунково-конструктивний – при обґрунтуванні запропонованих заходів та визначенні їх економічної ефективності.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «ОБОРА», внутрішні документи підприємства, а також результати власних досліджень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ОБОРА» з метою підвищення результативності господарської діяльності шляхом удосконалення виробничого планування, посилення контролю виконання польових робіт та підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління результативністю діяльності сільськогосподарського підприємства. У другому розділі проведено аналіз системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА». У третьому розділі розроблено та економічно обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи управління результативністю діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст результативності діяльності підприємства

В умовах сучасного розвитку економіки питання забезпечення результативності діяльності підприємств набуває особливої актуальності. Під впливом глобалізаційних процесів, посилення конкурентної боротьби, нестабільності ринкового середовища та зростання вимог до ефективності використання ресурсів підприємства змушені постійно шукати шляхи підвищення власної конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. За таких умов результативність діяльності виступає одним із ключових критеріїв оцінки успішності функціонування суб'єкта господарювання та водночас важливим орієнтиром для формування управлінських рішень.

Особливого значення проблема результативності набуває для підприємств аграрного сектору економіки. На відміну від багатьох інших галузей, сільське господарство характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом та значним рівнем ризику. У зв'язку з цим забезпечення високої результативності діяльності аграрних підприємств потребує ефективної системи управління, здатної забезпечувати раціональне використання земельних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

У науковій літературі поняття результативності діяльності підприємства розглядається з різних позицій. Одні науковці трактують результативність як «ступінь досягнення поставлених цілей» [41], інші пов'язують її із здатністю підприємства «забезпечувати заплановані результати господарської діяльності, а також ефективно використовувати наявний ресурсний потенціал» [32, с. 214]. Незважаючи на

відмінності в окремих підходах, більшість дослідників сходяться на думці, що результативність «характеризує кінцевий результат функціонування підприємства та відображає рівень досягнення ним стратегічних і поточних цілей» [7, с. 180].

Для узагальнення існуючих підходів до трактування категорії результативності доцільно розглянути найбільш поширені наукові підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування поняття «результативність діяльності підприємства»

Підхід	Сутність трактування
Цільовий	Результативність визначається ступенем досягнення поставлених цілей діяльності підприємства
Ресурсний	Результативність розглядається через здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси
Процесний	Основна увага приділяється якості організації бізнес-процесів та управлінських процедур
Системний	Результативність характеризує здатність усіх елементів системи управління забезпечувати досягнення кінцевих результатів
Комплексний	Результативність оцінюється через сукупність виробничих, економічних, фінансових та соціальних результатів діяльності

Дані таблиці 1.1 свідчать про багатогранність категорії результативності та відсутність єдиного підходу до її трактування. Сучасна теорія менеджменту переважно розглядає результативність як «комплексну характеристику діяльності підприємства, що відображає рівень досягнення поставлених цілей за умови раціонального використання ресурсів та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі» [12, с. 189].

Важливою особливістю результативності є її тісний взаємозв'язок з такими економічними категоріями, як ефективність, продуктивність та прибутковість. На практиці ці поняття часто ототожнюються, проте між ними існують суттєві відмінності. Якщо результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей, то ефективність відображає співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів. Продуктивність характеризує обсяг отриманого результату на одиницю використаних ресурсів, а прибутковість є фінансовим результатом

господарської діяльності підприємства.

Таким чином, результативність є більш широкою категорією, яка охоплює як економічні результати діяльності, так і рівень досягнення стратегічних цілей підприємства. Підприємство може демонструвати високий рівень прибутковості в окремому періоді, проте не забезпечувати довгострокову результативність через погіршення стану ресурсного потенціалу або втрату конкурентних переваг. Саме тому в сучасному менеджменті результативність розглядається як інтегральна характеристика діяльності підприємства.

Для більш повного розуміння змісту результативності доцільно розглянути її місце в системі управління підприємством (рис. 1.1).

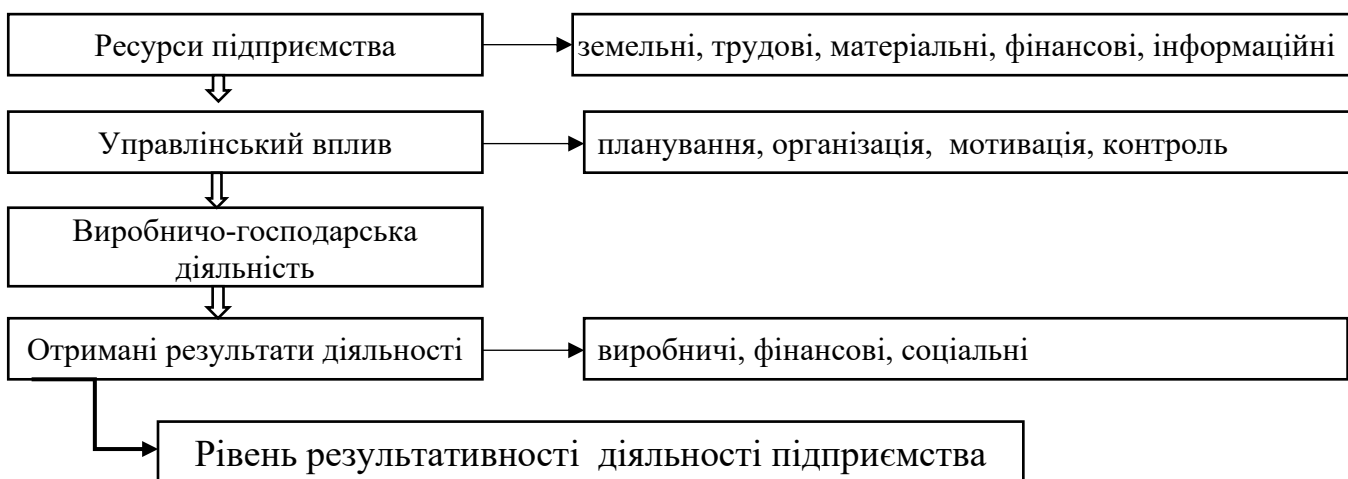


Рис. 1.1. Місце результативності в системі управління підприємством

Наведена схема демонструє, що результативність формується під впливом якості управління ресурсами підприємства та ефективності реалізації основних функцій менеджменту. Саме тому проблема підвищення результативності діяльності безпосередньо пов'язана з удосконаленням системи управління підприємством.

Особливої уваги заслуговує питання результативності діяльності сільськогосподарських підприємств. У аграрному виробництві результати діяльності значною мірою залежать від факторів, які не можуть бути повністю контрольовані менеджментом. До таких факторів належать погодні умови, природна родючість

ґрунтів, зміна ринкових цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси, державна аграрна політика та інші чинники зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим результативність діяльності аграрних підприємств доцільно розглядати як здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати стабільне досягнення виробничих і фінансових результатів шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Формування результативності діяльності підприємства «відбувається під впливом значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів» [5, с. 48]. Саме від здатності керівництва своєчасно виявляти, оцінювати та враховувати дію цих факторів залежить рівень досягнення підприємством поставлених цілей та ефективність використання наявних ресурсів.

У науковій літературі фактори результативності найчастіше поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та практично не піддаються безпосередньому впливу менеджменту. До них належать економічна ситуація в країні, рівень конкуренції, державна політика, зміни законодавства, стан фінансових ринків, демографічні тенденції та природно-кліматичні умови. Внутрішні фактори, навпаки, перебувають під контролем керівництва підприємства та можуть коригуватися шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Для сільськогосподарських підприємств значення зовнішніх факторів є особливо високим. На відміну від промислових або торговельних підприємств, аграрні виробники значною мірою залежать від погодних умов, рівня забезпеченості вологою, температурного режиму, сезонних коливань ринку та державної підтримки галузі. Водночас практика господарювання свідчить, що «навіть за однакових зовнішніх умов різні підприємства можуть демонструвати суттєво відмінні результати діяльності» [36, с. 275]. Це пояснюється впливом внутрішніх факторів, насамперед якості управління виробничими процесами та ресурсним потенціалом.

Для узагальнення факторів, які визначають результативність діяльності підприємства, доцільно представити їх класифікацію у вигляді схеми (рис. 1.2).

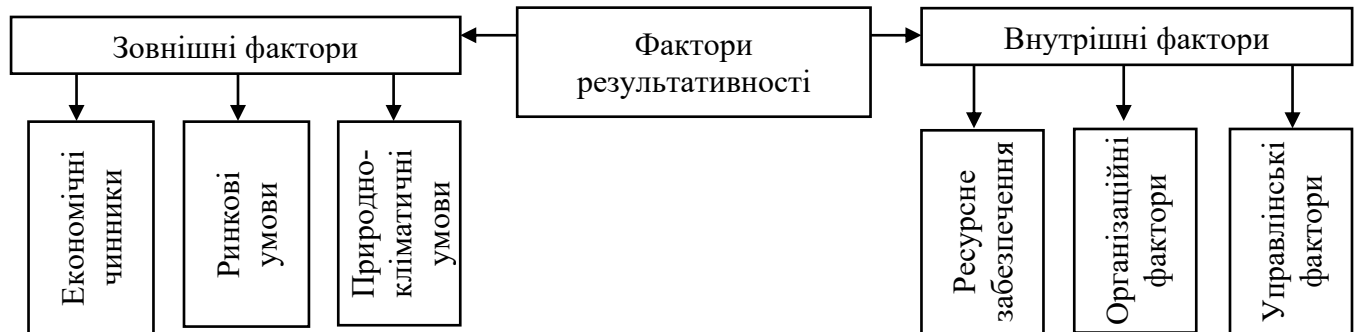


Рис. 1.2. Фактори формування результативності діяльності підприємства

Наведена класифікація дозволяє зробити висновок, що найбільший вплив на результативність діяльності підприємства мають саме внутрішні управлінські фактори, оскільки вони формують механізм використання всіх інших ресурсів підприємства. Саме тому сучасна теорія менеджменту розглядає систему управління як один із головних інструментів забезпечення високої результативності господарської діяльності.

Важливе місце серед внутрішніх факторів займає ресурсний потенціал підприємства. Під ресурсним потенціалом розуміють «сукупність земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, які можуть бути використані для досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності» [6, с. 194]. При цьому вирішальне значення має не лише наявність ресурсів, але й ефективність їх використання.

Для підприємств аграрного сектору ресурсний потенціал має специфічну структуру, оскільки основним засобом виробництва виступає земля. Саме тому рівень результативності діяльності значною мірою визначається ефективністю використання земельних угідь, урожайністю сільськогосподарських культур, продуктивністю праці працівників та рівнем технічного забезпечення виробництва.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває управлінська складова результативності. Дослідження свідчать, що підприємства з однаковими виробничими ресурсами можуть отримувати різні результати діяльності залежно від рівня організації управління. Це обумовлено тим, що саме менеджмент «забезпечує координацію всіх елементів виробничої системи та формує умови для ефективного використання ресурсного потенціалу» [2, с. 27].

Результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості реалізації основних функцій менеджменту. Планування визначає цілі та напрями розвитку підприємства, організація забезпечує узгодженість діяльності структурних підрозділів і працівників, мотивація сприяє підвищенню зацікавленості персоналу у досягненні поставлених цілей, а контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати процес реалізації управлінських рішень.

Для характеристики ролі функцій менеджменту у забезпеченні результативності діяльності підприємства доцільно узагальнити їх основний зміст та вплив на результати господарювання.

Таблиця 1.2

Вплив функцій менеджменту на формування результативності діяльності підприємства

Функція менеджменту	Основний зміст	Вплив на результативність діяльності
Планування	Визначення цілей та шляхів їх досягнення	Забезпечує узгодженість виробничих процесів і раціональний розподіл ресурсів
Організація	Формування структури управління та розподіл повноважень	Сприяє ефективному виконанню виробничих завдань
Мотивація	Стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства	Підвищує продуктивність праці та якість виконання робіт
Контроль	Моніторинг виконання планів і прийняття коригувальних рішень	Дозволяє своєчасно усувати відхилення та втрати
Координація	Узгодження діяльності окремих підрозділів і працівників	Забезпечує цілісність та ефективність управлінської системи

Дані таблиці 1.2 свідчать, що результативність діяльності підприємства формується під впливом усіх функцій менеджменту. Водночас центральне місце

займають функції планування та контролю, оскільки саме вони визначають напрям розвитку підприємства та забезпечують досягнення поставлених цілей. Не випадково у сучасних концепціях менеджменту підвищення результативності діяльності безпосередньо пов'язується з удосконаленням систем планування, контролю та моніторингу результатів діяльності.

Особливо актуальним це питання є для сільськогосподарських підприємств, де своєчасність прийняття управлінських рішень часто визначає кінцевий результат виробничої діяльності. Порушення строків проведення польових робіт, неефективне використання матеріально-технічних ресурсів або недоліки у виробничому плануванні можуть призвести до суттєвого погіршення економічних результатів господарювання навіть за сприятливих зовнішніх умов.

Саме тому результативність діяльності аграрного підприємства доцільно розглядати не лише як підсумковий результат господарювання, а і як характеристику якості функціонування всієї системи управління підприємством. Такий підхід створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження механізмів управління результативністю діяльності підприємства та визначення шляхів їх удосконалення.

Подальший розвиток теоретичних засад дослідження потребує більш детального розгляду критеріїв та ознак результативності діяльності підприємства. Незважаючи на значну кількість наукових підходів до трактування даної категорії, більшість дослідників сходяться на думці, що результативність є комплексною характеристикою, яка поєднує економічні, виробничі, організаційні та соціальні аспекти функціонування підприємства. Саме комплексний характер результативності обумовлює необхідність використання системного підходу до її оцінювання та управління.

У сучасній теорії менеджменту результативність діяльності підприємства розглядається через призму досягнення визначених цілей. При цьому досягнення цілей повинно супроводжуватися не лише отриманням позитивного фінансового результату, але й забезпеченням довгострокової стійкості розвитку підприємства,

збереженням його ресурсного потенціалу та підвищенням конкурентних переваг. Такий підхід особливо актуальний для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від стану земельних ресурсів, ефективності використання техніки та рівня забезпеченості матеріальними ресурсами.

Важливою особливістю результативності є її багаторівневий характер. На практиці результати діяльності підприємства формуються на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному. На стратегічному рівні результативність проявляється через досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення конкурентоспроможності. Тактичний рівень пов'язаний із реалізацією середньострокових програм та планів розвитку, тоді як оперативний рівень характеризує ефективність виконання поточних виробничих завдань.

Для аграрних підприємств взаємозв'язок зазначених рівнів є особливо тісним. Наприклад, своєчасне виконання польових робіт на оперативному рівні створює передумови для підвищення урожайності культур, що в подальшому позитивно впливає на фінансові результати підприємства та його стратегічні перспективи розвитку. Водночас помилки в оперативному управлінні можуть спричинити негативні наслідки для всієї системи господарювання.

У наукових дослідженнях результативність діяльності підприємства часто оцінюють через систему відповідних критеріїв. До найбільш поширених критеріїв належать «досягнення запланованих результатів, рівень використання ресурсів, прибутковість діяльності, конкурентоспроможність продукції, фінансова стійкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища» [34, с. 17].

Узагальнення основних критеріїв результативності діяльності підприємства надано в табл. 1.3. Дані таблиці 1.3 підтверджують, що результативність не може оцінюватися лише за одним показником. Навіть високий рівень прибутковості не завжди свідчить про високу результативність діяльності, якщо підприємство має проблеми з використанням ресурсів, організацією виробництва або забезпеченням

фінансової стійкості. Саме тому сучасні концепції менеджменту орієнтовані на використання комплексних систем оцінювання результатів діяльності.

Таблиця 1.3

Основні критерії результативності діяльності підприємства

Критерій	Характеристика	Основні показники оцінювання
Виробничий	Відображає здатність підприємства забезпечувати необхідні обсяги виробництва	Обсяг виробництва, урожайність, продуктивність
Економічний	Характеризує ефективність використання ресурсів	Собівартість, прибуток, рентабельність
Фінансовий	Відображає фінансовий стан підприємства	Ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість
Організаційний	Характеризує якість системи управління	Рівень планування, контролю, координації
Соціальний	Відображає результати роботи з персоналом	Продуктивність праці, мотивація, умови праці

Слід також зазначити, що в умовах цифровізації економіки та розвитку сучасних інформаційних технологій змінюються підходи до управління результативністю діяльності підприємств. Якщо раніше основна увага приділялася переважно фінансовим результатам, то сьогодні дедалі більшого значення набувають «показники ефективності бізнес-процесів, якості управлінських рішень, швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища та рівня використання інформаційних ресурсів» [25, с. 31].

Для аграрних підприємств це означає необхідність переходу від традиційного управління виробничими процесами до більш комплексного управління результативністю, яке охоплює всі складові господарської діяльності. Особливо важливими стають питання планування виробництва, контролю використання ресурсів, оперативного моніторингу виконання робіт та своєчасного прийняття коригувальних управлінських рішень.

Таким чином, результативність діяльності підприємства є складною багатокомпонентною категорією, яка відображає рівень досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів та ефективного

функціонування системи управління. Для сільськогосподарських підприємств результативність виступає одним із найважливіших критеріїв оцінювання якості менеджменту та рівня ефективності господарської діяльності.

У науковій літературі дедалі частіше підкреслюється, що досягнення високих результатів діяльності залежить не лише від наявності ресурсів, а насамперед від здатності менеджменту організувати їх ефективне використання. Саме тому в сучасних умовах конкурентні переваги формуються переважно «за рахунок удосконалення системи управління, впровадження прогресивних методів планування та контролю, а також підвищення якості управлінських рішень» [37, с. 224].

Важливою умовою забезпечення результативності є узгодженість усіх елементів системи управління підприємством. На практиці досить часто виникають ситуації, коли окремі підсистеми функціонують ефективно, проте через недостатню координацію між ними підприємство не досягає запланованих результатів. Наприклад, високий рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами не гарантує отримання високих виробничих результатів за відсутності належного виробничого планування або ефективного контролю виконання робіт.

З позицій системного підходу результативність діяльності підприємства формується під впливом взаємодії кількох ключових складових: ресурсного забезпечення, виробничих процесів, системи управління та зовнішнього середовища. Порушення ефективності хоча б одного із зазначених елементів неминуче позначається на загальних результатах діяльності підприємства.

У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває процесний підхід до управління результативністю. Його сутність полягає в тому, що підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, ефективність яких визначає кінцевий результат діяльності. Для аграрних підприємств такими процесами виступають «планування виробництва, матеріально-технічне забезпечення, виконання технологічних операцій, збут продукції та контроль використання ресурсів» [19, с. 155].

Застосування процесного підходу дозволяє не лише оцінювати кінцеві результати діяльності, але й виявляти причини виникнення проблем на окремих етапах виробничого циклу. Це створює передумови для своєчасного прийняття управлінських рішень та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства.

Особливе значення для забезпечення результативності діяльності мають управлінські рішення. Саме через систему управлінських рішень реалізуються основні функції менеджменту та забезпечується координація діяльності підприємства. Якість управлінських рішень визначається рівнем інформаційного забезпечення, професійною компетентністю керівників, своєчасністю реагування на зміни зовнішнього середовища та здатністю прогнозувати можливі наслідки прийнятих рішень.

У зв'язку з цим у сучасній теорії менеджменту дедалі більшого значення набуває концепція управління на основі результатів. Відповідно до цієї концепції всі управлінські дії повинні бути «орієнтовані на досягнення конкретних результатів та забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства» [17, с. 29]. Такий підхід передбачає встановлення чітких цільових орієнтирів, визначення критеріїв оцінювання результатів та організацію постійного контролю за їх досягненням.

Для сільськогосподарських підприємств управління на основі результатів має низку особливостей. По-перше, значна частина результатів залежить від природно-кліматичних факторів, вплив яких складно прогнозувати. По-друге, виробничий цикл у рослинництві є тривалим, тому наслідки окремих управлінських рішень можуть проявлятися лише через певний проміжок часу. По-третє, результативність діяльності визначається не лише економічними показниками, а й станом земельних ресурсів, рівнем технологічної дисципліни та ефективністю використання виробничого потенціалу.

З огляду на це особливо важливого значення набуває побудова ефективної системи управління результативністю діяльності підприємства. Така система повинна

забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, поточними виробничими завданнями, ресурсним забезпеченням та механізмами контролю отриманих результатів.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що результативність діяльності підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає рівень досягнення поставлених цілей та ефективність функціонування системи управління. Для аграрних підприємств результативність визначається не лише фінансовими результатами діяльності, але й рівнем використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, якістю виробничого планування та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, забезпечення високої результативності діяльності підприємства потребує формування комплексної системи управління, що поєднує ефективне планування, організацію виробництва, мотивацію персоналу, контроль використання ресурсів та своєчасне прийняття управлінських рішень.

1.2. Система управління результативністю діяльності підприємства та її основні складові

Результативність діяльності підприємства не виникає самотійно як наслідок наявності певних ресурсів чи сприятливих умов господарювання. Вона є результатом функціонування цілісної системи управління, яка забезпечує взаємодію всіх структурних елементів підприємства та спрямовує їх діяльність на досягнення поставлених цілей. Саме тому в сучасній теорії менеджменту результативність розглядається не лише як кінцевий результат діяльності підприємства, але і як характеристика ефективності функціонування його системи управління.

Поняття системи управління результативністю діяльності підприємства охоплює «сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів, управлінських

рішень та механізмів впливу, спрямованих на забезпечення досягнення запланованих результатів діяльності» [22, с. 69]. Головною метою такої системи є створення умов для найбільш ефективного використання наявних ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення структури системи управління результативністю. Проте більшість дослідників виділяють такі основні складові:

- цілі та завдання діяльності підприємства;
- суб'єкти та об'єкти управління;
- функції менеджменту;
- методи управління;
- інформаційне забезпечення;
- система контролю та оцінювання результатів;
- механізм прийняття управлінських рішень.

Ефективність функціонування кожного із зазначених елементів безпосередньо впливає на загальний рівень результативності діяльності підприємства.

Особливе місце в системі управління результативністю займають цілі діяльності підприємства. Саме вони визначають напрями розвитку організації та виступають орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Від правильності формулювання цілей значною мірою залежить ефективність функціонування всієї системи управління.

У сучасних умовах підприємства, як правило, формують систему цілей за декількома напрямками. До них належать економічні, виробничі, соціальні, інноваційні та екологічні цілі. При цьому всі вони повинні бути взаємопов'язаними та узгодженими між собою.

Для аграрних підприємств особливого значення набувають виробничі та економічні цілі, оскільки саме вони визначають можливість отримання конкурентних переваг та забезпечення фінансової стійкості господарства. Водночас сучасні умови

господарювання вимагають врахування екологічних аспектів діяльності та забезпечення раціонального використання природних ресурсів.

Важливим елементом системи управління результативністю виступають суб'єкти та об'єкти управління. Суб'єктами управління є керівники та управлінський персонал підприємства, які здійснюють управлінський вплив на виробничі процеси та ресурси. Об'єктами управління виступають «виробничі процеси, ресурси підприємства, структурні підрозділи, працівники та результати діяльності» [1, с. 37].

Специфіка аграрних підприємств полягає в тому, що об'єктами управління виступають не лише матеріальні та трудові ресурси, але й земельні ресурси, які є основним засобом виробництва. Саме тому система управління результативністю в аграрній сфері повинна враховувати особливості використання земельного фонду, сезонність виробництва та залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов.

Особливе значення в системі управління результативністю діяльності підприємства належить функціям менеджменту. Саме через їх реалізацію забезпечується досягнення поставлених цілей, раціональне використання ресурсів та формування необхідних результатів господарської діяльності. Незважаючи на значну кількість сучасних концепцій менеджменту, більшість науковців виділяють чотири базові функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Їх комплексне та узгоджене виконання формує основу ефективного функціонування підприємства.

Серед зазначених функцій провідне місце займає планування. Планування виступає початковою стадією управлінського циклу та визначає напрям розвитку підприємства. У процесі планування «формується цілі діяльності, встановлюються конкретні завдання, визначаються необхідні ресурси та розробляються заходи щодо досягнення запланованих результатів» [27, с. 74]. Від якості планування значною мірою залежить ефективність реалізації інших функцій менеджменту.

Для сільськогосподарських підприємств планування має особливе значення

через сезонний характер виробництва та необхідність суворого дотримання агротехнологічних строків виконання робіт. Помилки у плануванні можуть призвести до порушення технологічного циклу, збільшення витрат виробництва та зниження фінансових результатів діяльності. Саме тому виробниче планування в аграрній сфері виступає одним із найважливіших інструментів забезпечення результативності діяльності підприємства.

Не менш важливою є функція організації, яка забезпечує практичну реалізацію розроблених планів. Організація передбачає формування структури управління, розподіл обов'язків між працівниками, встановлення відповідальності та координацію діяльності окремих структурних підрозділів. Основною метою організації є «створення умов для найбільш ефективного використання ресурсів підприємства та забезпечення безперервності виробничих процесів» [35, с. 198].

У діяльності аграрних підприємств організаційна функція охоплює широкий спектр завдань, починаючи від формування виробничих бригад та організації використання техніки і закінчуючи координацією проведення окремих технологічних операцій. Високий рівень організації сприяє скороченню виробничих витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню загальних результатів господарювання.

Наступною важливою складовою системи управління результативністю є мотивація. Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей. Саме тому мотивація виступає одним із ключових інструментів впливу на трудову поведінку персоналу та забезпечення високих результатів праці.

Сучасні підходи до мотивації передбачають використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, доплати та інші форми грошового заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює професійне визнання, кар'єрне зростання, покращення умов праці та участь працівників у прийнятті управлінських рішень.

Для аграрних підприємств система мотивації повинна враховувати сезонний характер виробництва та специфіку виконуваних робіт. Практика свідчить, що ефективне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє суттєво підвищити продуктивність праці та покращити якість виконання виробничих завдань.

Завершальною функцією управлінського циклу є контроль. Контроль забезпечує оцінювання фактичних результатів діяльності підприємства та їх порівняння із запланованими показниками. Саме завдяки контролю керівництво отримує можливість своєчасно виявляти відхилення від встановлених параметрів та приймати необхідні коригувальні рішення.

У сучасному менеджменті контроль розглядається не лише як засіб перевірки виконання поставлених завдань, але і як важливий інструмент підвищення результативності діяльності підприємства. Ефективна система контролю дозволяє «своєчасно виявляти проблеми у використанні ресурсів, організації виробництва та реалізації управлінських рішень» [43, с. 137].

Для узагальнення ролі окремих функцій менеджменту в системі управління результативністю діяльності підприємства доцільно використати відповідну таблицю.

Таблиця 1.4

Характеристика функцій менеджменту в системі управління результативністю діяльності підприємства

Функція менеджменту	Основні управлінські завдання	Вплив на результативність діяльності
Планування	Визначення цілей, формування планів, прогнозування результатів	Забезпечує цілеспрямованість діяльності підприємства
Організація	Розподіл повноважень, координація діяльності, формування структури управління	Сприяє ефективному використанню ресурсів
Мотивація	Стимулювання персоналу до досягнення цілей	Підвищує продуктивність праці та якість виконання робіт
Контроль	Оцінка результатів, виявлення відхилень, коригування діяльності	Забезпечує своєчасне усунення недоліків та підвищення ефективності управління

Матеріали таблиці 1.4 демонструють, що всі функції менеджменту є

взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. Недостатній рівень реалізації хоча б однієї з них може негативно позначитися на загальній результативності діяльності підприємства. Саме тому система управління повинна забезпечувати їх комплексне та збалансоване виконання.

Окрім функцій менеджменту, важливим елементом системи управління результативністю виступає інформаційне забезпечення. В умовах динамічного зовнішнього середовища якість управлінських рішень безпосередньо «залежить від повноти, достовірності та своєчасності інформації, яку отримує керівництво підприємства» [1, с. 38]. Інформація є основою планування, контролю, аналізу результатів діяльності та формування управлінських рішень.

Сучасні підприємства використовують різноманітні джерела інформації, серед яких бухгалтерська та фінансова звітність, виробничі звіти, статистичні дані, результати маркетингових досліджень та інформація про стан зовнішнього середовища. Важливою умовою забезпечення результативності діяльності є створення ефективної інформаційної системи, яка забезпечує керівництво необхідними даними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки роль інформаційного забезпечення постійно зростає. Автоматизація управлінських процесів, використання сучасних інформаційних систем та цифрових технологій створюють додаткові можливості для підвищення якості управління результативністю діяльності підприємств. Особливо актуальним це є для аграрних підприємств, де оперативність отримання інформації часто визначає своєчасність проведення виробничих робіт та ефективність використання ресурсів.

Таким чином, система управління результативністю діяльності підприємства являє собою «складний комплекс взаємопов'язаних елементів, який забезпечує досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу» [22, с. 69]. Центральне місце в цій системі займають функції менеджменту та інформаційне забезпечення, які формують основу для прийняття

управлінських рішень та забезпечення високої результативності господарської діяльності.

У сучасній теорії менеджменту під методами управління розуміють сукупність способів та прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей. Від правильності вибору методів управління значною мірою залежить ефективність функціонування всієї системи менеджменту та рівень результативності діяльності підприємства.

Традиційно методи управління поділяють на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на використанні організаційно-розпорядчих важелів впливу та реалізуються через накази, інструкції, регламенти та інші управлінські документи. Економічні методи передбачають використання матеріальних стимулів, фінансових важелів та економічних інструментів впливу. Соціально-психологічні методи спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та підвищення зацікавленості працівників у досягненні цілей підприємства.

Для аграрних підприємств найбільш ефективним є комплексне використання зазначених методів управління. Наприклад, виробниче планування та контроль виконання польових робіт потребують застосування адміністративних методів, тоді як підвищення продуктивності праці значною мірою залежить від ефективності економічного стимулювання працівників.

Важливим елементом системи управління результативністю виступає механізм оцінювання результатів діяльності. Його основним призначенням є «визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення проблемних аспектів діяльності та формування інформаційної бази для прийняття подальших управлінських рішень» [3, с. 29].

Ефективна система оцінювання результативності повинна відповідати низці вимог. Насамперед вона має забезпечувати об'єктивність оцінювання, базуватися на достовірній інформації та охоплювати всі ключові аспекти діяльності підприємства.

Крім того, система оцінювання повинна бути зрозумілою для користувачів та забезпечувати можливість порівняння фактичних результатів із плановими показниками.

Важливим напрямом розвитку сучасних систем управління результативністю є використання принципу зворотного зв'язку. Сутність даного принципу полягає в тому, що «результати оцінювання діяльності підприємства використовуються для коригування управлінських рішень та вдосконалення виробничих процесів» [35, с. 198]. Таким чином забезпечується безперервне покращення функціонування системи управління та підвищення результативності діяльності.

Особливу роль у системі зворотного зв'язку відіграє контроль. Саме контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення між запланованими та фактичними показниками діяльності. При цьому сучасні підходи до менеджменту передбачають перехід від виключно підсумкового контролю до оперативного моніторингу виробничих процесів, що забезпечує можливість своєчасного реагування на виникнення проблемних ситуацій.

Для аграрних підприємств оперативний контроль є особливо важливим через високу залежність результатів діяльності від дотримання строків проведення технологічних операцій. Несвоєчасне виконання польових робіт, неефективне використання матеріально-технічних ресурсів або недостатній контроль виробничих процесів можуть призвести до значних економічних втрат. Саме тому сучасна система управління результативністю повинна забезпечувати постійний моніторинг виробничих процесів та оперативне коригування управлінських рішень.

Сучасні концепції менеджменту також акцентують увагу на необхідності безперервного вдосконалення системи управління результативністю. В умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства повинні постійно адаптувати свої управлінські механізми до нових умов господарювання, впроваджувати інноваційні підходи до управління та використовувати сучасні інформаційні технології.

Для сільськогосподарських підприємств перспективними напрямами розвитку

систем управління результативністю є удосконалення виробничого планування, впровадження сучасних інструментів контролю використання ресурсів, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управління та підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень. Саме зазначені напрями сьогодні розглядаються як основа підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств.

Таким чином, система управління результативністю діяльності підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують досягнення стратегічних та поточних цілей діяльності. Ефективність її функціонування визначається якістю реалізації функцій менеджменту, рівнем інформаційного забезпечення, ефективністю контролю та здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що система управління результативністю діяльності підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, функцій, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення досягнення поставлених цілей та ефективного використання ресурсів. Центральне місце в системі управління результативністю займають функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль, які забезпечують реалізацію управлінського впливу на всі аспекти діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що результативність діяльності значною мірою залежить від якості виробничого планування, ефективності організації виробничих процесів, рівня мотивації персоналу та дієвості системи контролю. Особливого значення для забезпечення результативності набувають інформаційне забезпечення управління, система оцінювання результатів діяльності та механізми зворотного зв'язку, які дозволяють своєчасно коригувати управлінські рішення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОБОРА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ОБОРА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОБОРА» є сільськогосподарським підприємством, що здійснює господарську діяльність на території Дніпропетровської області та спеціалізується переважно на виробництві продукції рослинництва. Основним напрямом діяльності підприємства є вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, які традиційно займають важливе місце у структурі аграрного виробництва регіону. Підприємство функціонує в умовах високої конкуренції на аграрному ринку та постійного впливу зовнішніх факторів, серед яких особливе значення мають погодні умови, зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію та матеріально-технічні ресурси.

ТОВ «ОБОРА» зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує відносну гнучкість управління та створює умови для оперативного прийняття управлінських рішень. Особливістю підприємства є невеликий масштаб діяльності та спрощена організаційна структура управління, в межах якої значна частина управлінських функцій зосереджена безпосередньо у керівника підприємства. Такий підхід є характерним для багатьох малих і середніх аграрних підприємств України та дозволяє забезпечити швидке реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Разом із тим концентрація управлінських повноважень в одній особі підвищує вимоги до якості управлінських рішень та ефективності організації виробничих процесів.

Основу виробничої діяльності підприємства становить рослинництво. Технологічний процес охоплює повний цикл виробництва продукції: підготовку ґрунту, проведення посівних робіт, догляд за посівами, внесення добрив та засобів

захисту рослин, збирання врожаю та його первинну доробку. Поряд із основним видом діяльності підприємство має можливість здійснювати окремі види робіт, пов'язані з обслуговуванням рослинництва, післяурожайною обробкою продукції та допоміжними видами сільськогосподарського виробництва. Це створює передумови для більш ефективного використання наявних ресурсів та диверсифікації господарської діяльності в перспективі.

Функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості виробничими ресурсами та ефективності їх використання. В умовах сучасного аграрного виробництва результативність діяльності визначається не лише обсягами земельних угідь чи наявністю техніки, а й здатністю менеджменту забезпечувати раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Саме тому важливим завданням управління є формування такої системи організації виробництва, яка дозволяє досягати високих результатів діяльності при оптимальному рівні витрат.

Організація виробничих процесів у ТОВ «ОБОРА» має традиційний для аграрних підприємств характер. Використовуються поширені технології вирощування сільськогосподарських культур, а основними статтями виробничих витрат виступають витрати на насіння, мінеральні добрива, паливно-мастильні матеріали, засоби захисту рослин та утримання машинно-тракторного парку. Ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від своєчасності виконання технологічних операцій, рівня технічного забезпечення та якості організації виробничого процесу.

Для більш детальної оцінки результативності діяльності ТОВ «ОБОРА» доцільно здійснити аналіз його ресурсного забезпечення, ефективності використання виробничого потенціалу та основних економічних результатів діяльності за 2023–2025 роки. Саме ці показники дозволять оцінити тенденції розвитку підприємства та визначити напрями подальшого удосконалення системи управління результативністю його діяльності.

Для підприємств рослинницької спеціалізації рівень забезпеченості земельними ресурсами безпосередньо впливає на обсяги виробництва продукції, ефективність використання техніки та трудових ресурсів, а також на загальну результативність господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники землекористування ТОВ «ОБОРА» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+,-)	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна земельна площа, га	1170	1176	1168	-2	99,8
у т.ч. сільськогосподарські угіддя, га	1105	1114	1108	3	100,3
Рілля, га	1105	1114	1108	3	100,3
Площа посівів, га	1098	1107	1105	7	100,6
Навантаження сільськогосподарських угідь на 1 працівника, га/особу	48,0	55,7	58,3	10,3	121,4
Забезпеченість с.-г. угідь основними засобами, тис. грн на 1 га	2,29	2,41	2,17	-0,12	94,8

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ОБОРА».

Дані таблиці 2.1 свідчать про відносну стабільність земельного фонду підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальна площа земельних угідь у 2025 році становила 1168 га, що лише на 2 га менше порівняно з 2023 роком. При цьому площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 3 га та досягла 1108 га. Аналогічна тенденція спостерігається щодо площі ріллі, яка повністю формує виробничу базу підприємства.

Площа посівів за досліджуваний період збільшилася з 1098 до 1105 га, або на 0,6 %. Це свідчить про збереження виробничого потенціалу господарства та раціональне використання наявного земельного фонду. Частка ріллі у структурі сільськогосподарських угідь залишається надзвичайно високою, що характерно для підприємств зерново-олійної спеціалізації.

Позитивною тенденцією є зростання навантаження земельних угідь на одного працівника з 48,0 до 58,3 га. З одного боку, це свідчить про підвищення рівня механізації виробничих процесів та ефективніше використання трудових ресурсів, а з

іншого – про скорочення чисельності персоналу, що потребує належної організації виробничих робіт та контролю за виконанням технологічних операцій.

Водночас забезпеченість земельних угідь основними засобами дещо знизилася – з 2,29 до 2,17 тис. грн на 1 га. Це пояснюється скороченням вартості основних виробничих засобів підприємства у 2025 році та може свідчити про необхідність поступового оновлення матеріально-технічної бази для підтримання належного рівня виробничої результативності.

Таким чином, ТОВ «ОБОРА» володіє достатнім земельним потенціалом для здійснення ефективної виробничої діяльності. Разом із тим подальше підвищення результативності господарювання значною мірою залежатиме від забезпеченості підприємства трудовими, матеріально-технічними та фінансовими ресурсами.

Після аналізу земельних ресурсів доцільно оцінити кадровий потенціал підприємства, оскільки ефективність функціонування будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від рівня забезпеченості трудовими ресурсами та результативності їх використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Забезпеченість ТОВ «ОБОРА» трудовими ресурсами та показники ефективності їх використання

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+, -)	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	21	19	-4	82,6
Відпрацьовано робочого часу, тис. люд.-год	39,1	36,4	33,2	-5,9	84,9
Фонд оплати праці, тис. грн	3028,4	3251,8	3495,2	466,8	115,4
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	131,7	154,8	183,9	52,2	139,6
Виручка від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника, тис. грн	1657,4	2045,3	2553,8	896,4	154,1
Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника, тис. грн	52,8	79,4	116,7	63,9	221,0

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ОБОРА».

Для сільськогосподарських підприємств значення людського капіталу залишається надзвичайно важливим, оскільки навіть за високого рівня механізації якість організації виробничих процесів, своєчасність виконання технологічних операцій та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів безпосередньо залежать від професійної підготовки працівників та якості управління персоналом.

Інформація, наведена в таблиці 2.2, свідчить про поступову оптимізацію кадрового складу підприємства протягом досліджуваного періоду. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 23 осіб у 2023 році до 19 осіб у 2025 році, або на 17,4 %. Водночас скорочення чисельності персоналу не призвело до погіршення результатів діяльності, що може свідчити про підвищення ефективності організації праці та раціональніше використання трудового потенціалу.

Зменшення обсягу відпрацьованого робочого часу відбувалося пропорційно до скорочення чисельності працівників. Загальний фонд робочого часу зменшився на 5,9 тис. людино-годин, або на 15,1 %. Разом із тим підприємство забезпечувало поступове зростання матеріальної мотивації персоналу. Так, фонд оплати праці протягом 2023–2025 років збільшився на 466,8 тис. грн, або на 15,4 %, а середньорічна заробітна плата одного працівника зросла майже на 40 %.

Особливої уваги заслуговують показники продуктивності праці. Обсяг виручки від реалізації продукції у розрахунку на одного працівника зріс на 896,4 тис. грн, або на 54,1 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Ще більш вагомим є позитивна динаміка чистого прибутку у розрахунку на одного працівника, величина якого збільшилася більш ніж удвічі та досягла 116,7 тис. грн у 2025 році.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок про наявність позитивних тенденцій у використанні трудового потенціалу ТОВ «ОБОРА». Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство змогло забезпечити зростання

продуктивності праці та покращення економічних результатів діяльності, що свідчить про підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Наступним етапом дослідження доцільно провести аналіз забезпеченості підприємства основним капіталом та оцінити ефективність використання матеріально-технічної бази господарства (табл. 2.3).

Для аграрних підприємств рівень технічного забезпечення є одним із ключових чинників результативності діяльності, оскільки саме від наявності та технічного стану машинно-тракторного парку, виробничого обладнання й інших засобів праці залежить своєчасність виконання польових робіт, дотримання агротехнологічних вимог та рівень виробничих витрат. В умовах сучасного сільськогосподарського виробництва особливого значення набуває не лише забезпеченість основними засобами, а й ефективність їх використання.

Таблиця 2.3

Забезпеченість ТОВ «ОБОРА» основними засобами та ефективність їх використання

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+, -)	2025 р. у % до 2023 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2530,4	2685,7	2408,6	-121,8	95,2
Вартість основних засобів у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	228,9	241,1	217,4	-11,5	95,0
Фондоозброєність праці, тис. грн/працівника	110,0	127,9	126,8	16,8	115,3
Обсяг реалізованої продукції на 1 грн основних засобів, грн	15,07	16,01	20,13	5,06	133,6
Чистий прибуток на 1 грн основних засобів, грн	0,48	0,62	0,92	0,44	191,7
Коефіцієнт фондомісткості продукції, грн	0,066	0,062	0,050	-0,016	75,8

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ОБОРА».

Згідно з даними таблиці 2.3, протягом досліджуваного періоду вартість основних засобів підприємства змінювалася нерівномірно. У 2024 році спостерігалася

певне зростання вартості основного капіталу, однак у 2025 році його середньорічна вартість знизилася до 2408,6 тис. грн. У цілому за 2023–2025 роки скорочення становило 121,8 тис. грн, або 4,8 %. Подібна тенденція може бути пов'язана зі зносом окремих об'єктів основних засобів та недостатніми обсягами їх оновлення.

Разом із тим показник фондоозброєності праці демонструє позитивну динаміку. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 110,0 тис. грн основних засобів, то у 2025 році цей показник зріс до 126,8 тис. грн. Зростання відбулося переважно внаслідок скорочення чисельності персоналу та свідчить про підвищення технічної оснащеності праці.

Найбільш позитивні зміни спостерігаються серед показників ефективності використання основного капіталу. Так, обсяг реалізованої продукції на 1 грн вартості основних засобів збільшився з 15,07 до 20,13 грн, тобто на 33,6 %. Це свідчить про суттєве підвищення віддачі від використання матеріально-технічної бази підприємства.

Аналогічна тенденція характерна і для показника прибутковості основних засобів. Якщо у 2023 році кожна гривня, вкладена в основний капітал, забезпечувала отримання 0,48 грн чистого прибутку, то у 2025 році цей показник досяг 0,92 грн. Відповідно рівень ефективності використання основних засобів зріс майже у два рази.

Позитивним явищем є також зниження фондомісткості продукції з 0,066 до 0,050 грн. Це означає, що для формування однієї гривні виручки підприємство використовує менший обсяг основних засобів, ніж у попередні роки, що свідчить про більш раціональне використання виробничого потенціалу.

Таким чином, незважаючи на незначне скорочення вартості основних засобів, ТОВ «ОБОРА» демонструє достатньо високі темпи підвищення ефективності їх використання. Отримані результати свідчать про покращення віддачі від наявної матеріально-технічної бази та створюють передумови для подальшого зростання результативності діяльності підприємства.

Підсумковим етапом організаційно-економічної характеристики підприємства

є оцінка результатів його виробничо-господарської діяльності (табл. 2.4). Саме фінансово-економічні показники найбільш повно відображають ефективність використання наявного ресурсного потенціалу та дозволяють визначити рівень результативності управління підприємством. Для досягнення стабільного розвитку аграрні підприємства повинні забезпечувати не лише зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, а й підвищення прибутковості діяльності, що є основною передумовою формування фінансових ресурсів для подальшого розвитку.

Таблиця 2.4

Динаміка ключових показників результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2023 р. (+, –)	2025 р. у % до 2023 р.
Вартість валової продукції (у постійних цінах), тис. грн	32480,5	37895,4	43621,8	11141,3	134,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	34628,7	42950,9	48522,4	13893,7	140,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	33414,2	41184,7	46305,8	12891,6	138,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	1214,5	1766,2	2416,6	1202,1	198,9
Чистий прибуток, тис. грн	1213,9	1667,8	2217,5	1003,6	182,7
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	3,63	4,29	5,22	1,59 в.п.	143,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,51	3,88	4,57	1,06 в.п.	130,2

Джерело: розраховано за даними ТОВ «ОБОРА».

Дані таблиці 2.4 свідчать про наявність позитивної тенденції розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Так, вартість валової продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком збільшилася на 11141,3 тис. грн, або на 34,3 %. Така динаміка свідчить про нарощування виробничого потенціалу та підвищення результативності виробничої діяльності підприємства.

Позитивною є також динаміка чистого доходу від реалізації продукції, який протягом трьох років зріс на 13893,7 тис. грн, або на 40,1 %. Зростання доходів стало наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та покращення ринкової

кон'юнктури на окремі види сільськогосподарських культур.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни основних результативних показників діяльності ТОВ «ОБОРА» доцільно проаналізувати динаміку валового доходу та чистого прибутку підприємства протягом досліджуваного періоду (рис. 2.1). Саме зазначені показники найбільш повно характеризують результати господарської діяльності та ефективність функціонування системи управління підприємством.

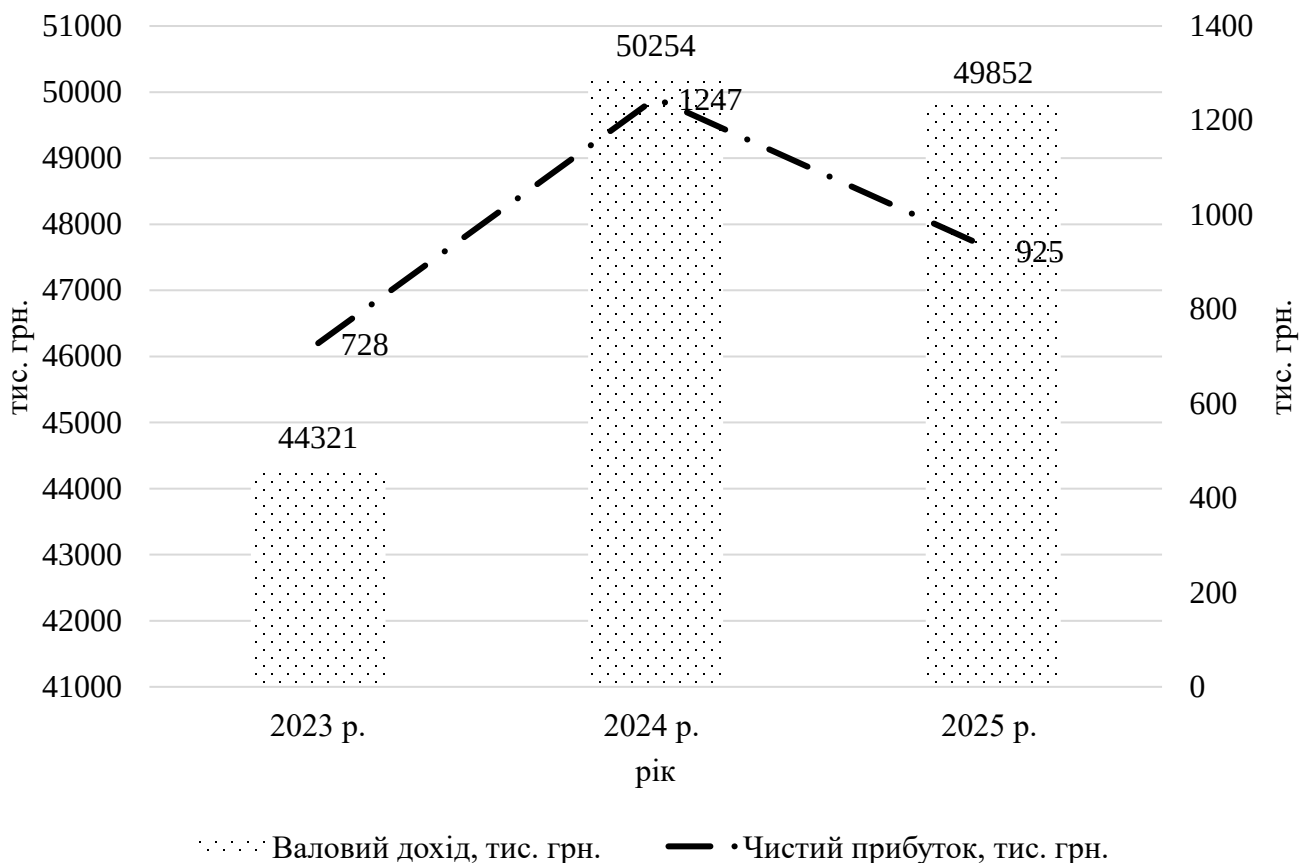


Рис. 2.1. Динаміка валового доходу та чистого прибутку ТОВ «ОБОРА» у 2023–2025 рр.

Як свідчать дані рисунка 2.1, протягом 2023–2025 років ТОВ «ОБОРА» забезпечувало позитивну динаміку основних результативних показників діяльності. Валовий дохід підприємства збільшився з 44 321 тис. грн у 2023 році до 49 852 тис. грн у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та

зростання обсягів реалізації продукції. Найвищого значення показник досяг у 2024 році – 50 254 тис. грн.

Аналогічна тенденція спостерігається щодо чистого прибутку. У 2024 році його величина становила 1 247 тис. грн, що на 71,3 % перевищувало рівень 2023 року. У 2025 році відбулося певне зниження прибутку до 925 тис. грн, однак його значення залишилося вищим за показник базового року на 27,1 %. Отримані результати свідчать про загалом стабільний фінансовий стан підприємства та підтверджують наявність потенціалу для подальшого підвищення результативності діяльності за рахунок удосконалення системи виробничого планування та управління матеріально-технічними ресурсами.

Одночасно із зростанням доходів відбулося збільшення виробничих витрат. Повна собівартість реалізованої продукції у 2025 році становила 46305,8 тис. грн, що на 12891,6 тис. грн перевищує рівень 2023 року. Така ситуація значною мірою пояснюється подорожчанням паливно-мастильних матеріалів, насіння, мінеральних добрив та інших матеріальних ресурсів, які формують основну частину витрат у рослинництві.

Незважаючи на зростання витрат, підприємство забезпечило покращення фінансових результатів діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився майже у два рази та досяг 2416,6 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігається щодо чистого прибутку, величина якого у 2025 році становила 2217,5 тис. грн проти 1213,9 тис. грн у 2023 році.

Важливим показником ефективності господарювання є рівень рентабельності. Аналіз показує, що рентабельність операційної діяльності зросла з 3,63 % до 5,22 %, а рентабельність реалізованої продукції – з 3,51 % до 4,57 %. Це свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів підприємства та покращення якості управління виробничо-господарською діяльністю.

Проведений аналіз свідчить, що протягом 2023–2025 років ТОВ «ОБОРА» демонструвало позитивну динаміку більшості економічних показників. Підприємство

зберігало стабільний земельний фонд, підвищувало ефективність використання трудових ресурсів та матеріально-технічної бази, забезпечувало зростання обсягів виробництва, реалізації продукції та фінансових результатів. Водночас отримані результати свідчать про наявність резервів подальшого підвищення результативності діяльності, насамперед у сфері виробничого планування, організації виконання польових робіт та управління матеріально-технічними ресурсами.

2.2. Оцінка системи управління результативністю діяльності підприємства

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості системи управління, яка забезпечує координацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Для підприємств аграрного сектору питання результативності управління набувають особливого значення через залежність виробництва від природно-кліматичних умов, сезонний характер робіт, високий рівень виробничих ризиків та обмеженість ресурсів. У таких умовах система управління повинна забезпечувати не лише ефективне виконання поточних виробничих завдань, а й створювати передумови для стабільного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

ТОВ «ОБОРА» належить до категорії невеликих сільськогосподарських підприємств, для яких характерна спрощена система управління. Аналіз організаційної структури показує, що більшість управлінських функцій зосереджена безпосередньо у керівника підприємства. Така модель управління має певні переваги, зокрема оперативність прийняття рішень, мінімізацію адміністративних витрат та швидке реагування на зміни виробничої ситуації. Водночас високий рівень централізації управління може обмежувати можливості стратегічного планування та підвищувати ризик суб'єктивності управлінських рішень.

Загалом систему управління результативністю діяльності підприємства можна

представити як сукупність взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації та контролю, які спрямовані на забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів та досягнення запланованих результатів. У практиці діяльності ТОВ «ОБОРА» найбільшого значення набувають питання виробничого планування, організації польових робіт, контролю використання матеріально-технічних ресурсів та моніторингу фінансових результатів.

Важливим елементом системи управління є планування виробничої діяльності. На підприємстві планування здійснюється переважно на основі виробничої програми рослинництва, яка визначає структуру посівних площ, потребу у насінні, добривах, засобах захисту рослин, паливно-мастильних матеріалах та трудових ресурсах. При цьому значна частина управлінських рішень формується на основі практичного досвіду керівника та аналізу результатів попередніх виробничих сезонів.

Для оцінки основних складових системи управління результативністю діяльності доцільно узагальнити їх характеристику у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика основних елементів системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»

Управлінська функція	Зміст реалізації на підприємстві	Оцінка ефективності
Планування	Формування структури посівних площ, визначення потреби у виробничих ресурсах, планування виробничих витрат	Достатній рівень, переважає оперативне планування
Організація	Координація польових робіт, забезпечення ресурсами, розподіл виробничих завдань	Високий рівень оперативності
Мотивація	Матеріальне стимулювання працівників через оплату праці та преміювання за результати роботи	Середній рівень розвитку
Контроль	Контроль виконання польових робіт, використання ресурсів та дотримання технологічних строків	Потребує більшої системності
Аналіз результатів	Оцінка виробничих та фінансових показників за підсумками сезону	Проводиться періодично, переважно за фінансовими результатами

Дані таблиці свідчать, що найбільш розвиненими елементами системи

управління на підприємстві є функції організації та оперативного управління виробничими процесами. Це пояснюється необхідністю своєчасного виконання сезонних польових робіт, від яких безпосередньо залежить кінцевий результат виробництва.

Водночас менш розвиненими залишаються функції аналітичного забезпечення управління та системного контролю результативності діяльності. Аналіз результатів роботи здійснюється переважно після завершення виробничого циклу, що обмежує можливості оперативного коригування управлінських рішень упродовж сезону. Крім того, на підприємстві відсутня формалізована система оцінювання ефективності використання окремих видів ресурсів та виконання виробничих завдань.

Суттєвий вплив на результативність діяльності підприємства здійснює якість виконання функції контролю. У сучасних умовах ефективний контроль повинен охоплювати не лише фінансові показники, а й виробничі процеси, використання матеріальних ресурсів, дотримання технологічних регламентів та своєчасність виконання робіт. Для невеликих аграрних підприємств, до яких належить ТОВ «ОБОРА», особливо важливим є контроль за використанням паливно-мастильних матеріалів, насіння, мінеральних добрив та інших матеріальних ресурсів, що формують основну частину виробничих витрат.

Отже, проведений аналіз свідчить, що діюча система управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку економічних показників. Разом із тим існують окремі резерви її удосконалення, пов'язані з підвищенням рівня виробничого планування, посиленням контролю за використанням ресурсів та покращенням інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Продовжуючи оцінку системи управління результативністю діяльності підприємства, доцільно детальніше проаналізувати особливості організації виробничого планування та виконання польових робіт. Для аграрних підприємств

саме якість планування значною мірою визначає рівень ефективності використання ресурсів, своєчасність виконання технологічних операцій та кінцеві результати господарювання. На відміну від багатьох інших галузей економіки, у сільському господарстві навіть незначне порушення технологічних строків може призвести до істотних втрат урожайності та зниження економічної ефективності виробництва.

У ТОВ «ОБОРА» процес виробничого планування має переважно традиційний характер і базується на щорічному формуванні виробничої програми. Основою для прийняття управлінських рішень виступають результати попередніх виробничих сезонів, наявні матеріально-технічні ресурси, прогнозовані ринкові умови та агротехнічні вимоги щодо вирощування сільськогосподарських культур. Виробничі рішення приймаються переважно керівником підприємства, що дозволяє забезпечити достатню оперативність управління, проте водночас обмежує можливості більш глибокого аналітичного опрацювання альтернативних варіантів розвитку подій.

Особливістю діяльності підприємства є залежність виробничих процесів від погодних умов та сезонності виконання робіт. У зв'язку з цим значна частина виробничих завдань коригується безпосередньо під час польового сезону залежно від фактичних умов господарювання. Такий підхід є характерним для багатьох невеликих аграрних підприємств, однак може створювати додаткові ризики щодо ефективності використання виробничих ресурсів та дотримання технологічних строків виконання робіт. Для оцінки рівня організації виробничого планування доцільно узагальнити основні характеристики існуючої системи (табл. 2.7).

Як свідчать дані таблиці 2.7, найбільший вплив на результативність діяльності ТОВ «ОБОРА» здійснюють процеси планування структури посівних площ (10 балів), планування потреби у виробничих ресурсах (9 балів) та контроль дотримання агротехнологічних строків виконання польових робіт (9 балів). Саме від якості реалізації зазначених управлінських функцій залежить рівень урожайності сільськогосподарських культур, ефективність використання ресурсів та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства. Водночас найнижчу оцінку отримав

процес документування виробничих операцій (6 балів), що свідчить про наявність резервів щодо вдосконалення інформаційного забезпечення управління виробничими процесами.

Таблиця 2.7

Оцінка стану організації виробничого планування та контролю виробничих процесів у ТОВ «ОБОРА»

Елемент системи управління	Характеристика поточного стану	Сила впливу на результативність діяльності, балів
Планування структури посівних площ	Формується з урахуванням ринкової кон'юнктури та агротехнологічних вимог	10
Планування потреби у виробничих ресурсах	Здійснюється перед початком виробничого сезону	9
Календарне планування технологічних операцій	Має загальний характер, недостатньо деталізоване	8
Контроль дотримання агротехнологічних строків	Проводиться переважно в оперативному режимі	9
Контроль використання матеріальних ресурсів	Базується на аналізі фактичних витрат	8
Оперативне коригування виробничих завдань	Залежить від погодних та виробничих умов	7
Облік та документування виконаних робіт	Частково автоматизований, потребує удосконалення	6

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в ТОВ «ОБОРА» основний акцент робиться на досягненні виробничого результату, тоді як інструменти поточного контролю та аналізу виконання окремих виробничих операцій використовуються обмежено. Внаслідок цього керівництво підприємства отримує інформацію про окремі відхилення переважно після завершення відповідного етапу робіт, що знижує можливості оперативного реагування на проблемні ситуації.

Таким чином, одним із перспективних напрямів підвищення результативності діяльності підприємства може виступати вдосконалення системи виробничого планування та контролю виконання польових робіт шляхом запровадження більш деталізованого календарного планування, оперативного моніторингу виробничих процесів та систематизації управлінської інформації.

Наступним важливим напрямом оцінки системи управління результативністю діяльності підприємства є аналіз організації управління матеріально-технічними ресурсами. Для сільськогосподарських підприємств саме ефективність забезпечення виробництва насінням, мінеральними добривами, засобами захисту рослин, паливно-мастильними матеріалами та запасними частинами значною мірою визначає рівень виробничих витрат і кінцеві результати господарювання.

Витрати на матеріальні ресурси у рослинництві, як правило, формують найбільшу частку собівартості продукції. Тому одним із ключових завдань менеджменту є забезпечення своєчасного постачання необхідних ресурсів при одночасному недопущенні надлишкового накопичення запасів. Недостатність запасів може призвести до зриву технологічних операцій, тоді як їх надлишок спричиняє відволікання оборотних коштів та зростання витрат на зберігання.

Проведене дослідження показує, що в ТОВ «ОБОРА» управління матеріально-технічними ресурсами здійснюється централізовано. Рішення щодо закупівлі основних видів ресурсів приймаються керівником підприємства на основі виробничої програми та досвіду попередніх виробничих сезонів. Такий підхід забезпечує достатню оперативність управління, однак має певні обмеження щодо довгострокового планування та контролю ефективності використання ресурсів.

Для більш детальної оцінки стану управління матеріально-технічними ресурсами доцільно узагальнити результати аналізу у вигляді таблиці 2.8.

Наведені дані свідчать, що найбільш ефективно на підприємстві організовані процеси забезпечення виробництва основними ресурсами. Найвищі оцінки отримали планування потреби у насінні та матеріальних ресурсах, без яких неможливе своєчасне виконання виробничої програми.

Разом із тим окремі елементи системи управління ресурсами потребують удосконалення. Насамперед це стосується процесів контролю та аналізу використання матеріально-технічних ресурсів. На підприємстві основна увага приділяється забезпеченню виробництва необхідними ресурсами, тоді як питання оцінки

ефективності їх використання та аналізу причин відхилень фактичних витрат від запланованих показників мають другорядний характер.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління матеріально-технічними ресурсами

ТОВ «ОБОРА»

Напрямок управління	Характеристика існуючої практики	Оцінка ефективності, балів
Планування потреби у насіннєвому матеріалі	Виконується відповідно до структури посівів	9
Планування використання добрив	Базується на виробничій програмі та агротехнологічних вимогах	8
Забезпечення паливно-мастильними матеріалами	Здійснюється відповідно до сезонної потреби	8
Контроль використання матеріальних ресурсів	Переважно проводиться за фактичними витратами	7
Управління виробничими запасами	Відсутні формалізовані нормативи запасів	6
Оцінка ефективності використання ресурсів	Проводиться періодично за результатами сезону	6
Аналіз відхилень фактичних витрат від планових	Використовується обмежено	5

У результаті керівництво підприємства не завжди має можливість своєчасно виявляти причини перевитрат ресурсів або оцінювати економічний ефект від окремих управлінських рішень. Особливо актуальним це питання є в умовах постійного зростання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива та засоби захисту рослин, які формують значну частину виробничої собівартості продукції.

Для оцінки впливу окремих чинників на результативність діяльності підприємства доцільно провести експертну оцінку ключових складових системи управління результативністю (табл. 2.9).

Результати таблиці 2.9 демонструють, що найбільший вплив на результативність діяльності підприємства здійснюють якість виробничого планування, своєчасність виконання польових робіт та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів. Саме ці напрями мають найвищий потенціал щодо підвищення ефективності господарювання та формують основу для розробки заходів

удосконалення системи управління результативністю діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

Експертна оцінка впливу управлінських чинників на результативність діяльності ТОВ «ОБОРА»

Управлінський чинник	Оцінка впливу, балів (1–10)	Ранг
Якість виробничого планування	10	1
Своєчасність виконання польових робіт	10	1
Ефективність використання матеріально-технічних ресурсів	9	2
Рівень технічного забезпечення виробництва	8	3
Організація контролю виробничих процесів	8	3
Якість управлінської інформації	7	4
Система матеріального стимулювання персоналу	6	5
Формалізація процедур аналізу та контролю	5	6

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку основних економічних показників. Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із недостатньою формалізацією виробничого планування, обмеженим використанням інструментів оперативного контролю виконання польових робіт та недостатньою системністю управління матеріально-технічними ресурсами.

Поряд із аналізом виробничих та фінансових результатів доцільно оцінити рівень реалізації основних функцій менеджменту в системі управління результативністю діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони управлінського механізму, встановити ступінь ефективності виконання окремих управлінських функцій та виявити напрями подальшого удосконалення. Для проведення оцінки використано експертний метод, який передбачає визначення рівня реалізації ключових функцій менеджменту за десятибальною шкалою (табл. 2.10).

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що середній рівень реалізації функцій менеджменту на підприємстві становить 73 %, що характеризує систему управління

як достатньо ефективну. Найкраще реалізуються функції організації виробничої діяльності (84 %) та координації робіт (78 %), що пояснюється невеликими масштабами господарства та високою оперативністю прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.10

**Комплексна оцінка реалізації функцій менеджменту в системі управління
результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»**

Функція менеджменту	Фактична оцінка, балів	Рівень реалізації, %
Планування	7,2	72,0
Організація	8,4	84,0
Мотивація	7,0	70,0
Контроль	6,3	63,0
Координація	7,8	78,0
Регулювання	7,1	71,0
Середня оцінка	7,3	73,0

Водночас найнижчий рівень реалізації спостерігається за функцією контролю (63 %), що свідчить про недостатню системність моніторингу виконання виробничих завдань і використання ресурсів. Також певні резерви вдосконалення виявлені у сфері планування та мотивації персоналу, рівень реалізації яких не перевищує 72 %. Отримані результати підтверджують необхідність посилення контрольної складової системи управління та вдосконалення виробничого планування.

Для більш глибокої оцінки якості управління результативністю діяльності доцільно визначити інтегральний рівень ефективності функціонування системи управління підприємством. З цією метою проведено експертну оцінку за основними критеріями, які безпосередньо впливають на досягнення виробничих і фінансових результатів господарської діяльності (табл. 2.11).

Результати проведених розрахунків свідчать, що інтегральний показник результативності системи управління становить 7,57 бала із 10 можливих. Це дозволяє характеризувати існуючу систему управління як достатньо ефективну, однак таку, що має значний потенціал для подальшого вдосконалення. Найвищі оцінки отримали

показники ефективності використання основних засобів (8,7 бала), досягнення виробничих цілей (8,5 бала) та ефективності використання трудових ресурсів (8,2 бала). Разом із тим найнижчі результати зафіксовано за критеріями внутрішнього контролю (6,2 бала), якості виробничого планування (6,9 бала) та раціональності використання матеріально-технічних ресурсів (6,8 бала). Саме зазначені складові формують основні резерви підвищення результативності діяльності підприємства та потребують першочергової уваги керівництва.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня результативності системи управління діяльністю ТОВ «ОБОРА»

Критерій оцінювання	Вагомість показника	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Досягнення виробничих цілей	0,20	8,5	1,70
Ефективність використання трудових ресурсів	0,15	8,2	1,23
Ефективність використання основних засобів	0,15	8,7	1,31
Раціональність використання матеріальних ресурсів	0,20	6,8	1,36
Якість виробничого планування	0,15	6,9	1,04
Рівень внутрішнього контролю	0,15	6,2	0,93
Інтегральна оцінка	1,00	-	7,57

Важливим етапом дослідження є визначення напрямів, які мають найбільший потенціал впливу на покращення результатів діяльності підприємства. Для цього доцільно оцінити можливі резерви підвищення результативності та встановити їх пріоритетність з позиції управлінського впливу та очікуваного економічного ефекту.

Таблиця 2.12

Оцінка резервів підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»

Напрямок удосконалення	Потенціал впливу на результати діяльності, балів	Очікуваний рівень економічного ефекту
Удосконалення виробничого планування	10	Високий
Контроль виконання польових робіт	9	Високий
Оптимізація використання матеріально-технічних ресурсів	10	Високий
Посилення контролю виробничих витрат	8	Середній
Удосконалення інформаційного забезпечення управління	7	Середній
Удосконалення мотивації працівників	6	Помірний

Дані таблиці 2.12 підтверджують, що найбільший потенціал підвищення результативності діяльності підприємства зосереджений у сфері виробничого планування та управління матеріально-технічними ресурсами. Максимальну оцінку отримали напрями удосконалення виробничого планування та оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів (по 10 балів), що свідчить про їх вирішальний вплив на формування економічних результатів діяльності. Високий рівень значущості також мають заходи щодо посилення контролю виконання польових робіт (9 балів) та управління виробничими витратами (8 балів). Отримані результати дозволяють зробити висновок, що саме вдосконалення виробничого планування, контролю виконання польових робіт та підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами є найбільш перспективними напрямками підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА».

Проведена оцінка системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА» свідчить, що підприємство сформувало працездатний управлінський механізм, який забезпечує стабільне функціонування виробництва та позитивну динаміку основних економічних показників. Діюча система управління базується на високому рівні централізації прийняття рішень, оперативній координації виробничих процесів та безпосередньому контролю виконання основних технологічних операцій з боку керівництва підприємства.

За результатами комплексної оцінки реалізації функцій менеджменту встановлено, що середній рівень їх виконання становить 73 %, при цьому найбільш ефективно реалізуються функції організації виробничої діяльності та координації робіт, які отримали відповідно 84 % та 78 %. Водночас найнижчий рівень розвитку характерний для функції контролю (63 %), що свідчить про недостатню системність моніторингу виробничих процесів та використання ресурсного потенціалу підприємства.

Інтегральна оцінка результативності системи управління становить 7,57 бала із 10 можливих, що характеризує її як достатньо ефективну. Разом із тим аналіз

окремих складових показав наявність проблемних аспектів у сфері виробничого планування, контролю виконання польових робіт та управління матеріально-технічними ресурсами. Зокрема, оцінка якості виробничого планування становить 6,9 бала, ефективності використання матеріально-технічних ресурсів – 6,8 бала, а рівня внутрішнього контролю – лише 6,2 бала.

Проведений аналіз також дозволив визначити найбільш перспективні резерви підвищення результативності діяльності підприємства. Максимальний потенціал впливу на покращення результатів господарювання мають удосконалення виробничого планування та оптимізація системи управління матеріально-технічними ресурсами, які отримали найвищі експертні оцінки. Високий рівень значущості також характерний для заходів щодо посилення контролю виконання польових робіт та зниження непродуктивних витрат виробництва.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать, що подальше підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА» доцільно пов'язувати насамперед із удосконаленням виробничого планування та контролю виконання польових робіт, а також із підвищенням ефективності управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

2.3. Аналіз проблем та резервів підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»

Проведений аналіз ресурсного забезпечення, економічних результатів та особливостей функціонування системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА» дозволяє зробити висновок, що підприємство загалом забезпечує стабільний розвиток та демонструє позитивну динаміку основних показників господарської діяльності. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, покращення показників прибутковості, підвищення продуктивності праці та ефективності використання основних засобів.

Разом із тим існуюча система управління має низку проблемних аспектів, які стримують подальше підвищення результативності діяльності підприємства.

Особливістю ТОВ «ОБОРА» є невеликий масштаб діяльності та високий рівень централізації управління. Така модель забезпечує оперативність прийняття рішень, проте водночас створює значне навантаження на керівника та знижує рівень формалізації управлінських процесів. Багато управлінських рішень приймаються на основі практичного досвіду та поточної виробничої ситуації, що не завжди дозволяє забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів та своєчасне реагування на можливі відхилення від запланованих показників.

Для систематизації результатів проведеного дослідження доцільно виконати SWOT-аналіз діяльності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільний земельний банк	Відсутність деталізованого календарного планування робіт
Простота організаційної структури	Недостатня формалізація процедур контролю
Оперативність прийняття рішень	Відсутність системного моніторингу виконання виробничих завдань
Позитивна динаміка фінансових результатів	Обмежене використання управлінської аналітики
Наявність досвіду виробничої діяльності	Недостатня деталізація контролю використання ресурсів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних методів планування виробництва	Нестабільність цін на аграрну продукцію
Удосконалення контролю використання ресурсів	Зростання цін на матеріально-технічні ресурси
Підвищення ефективності виробничих процесів	Несприятливі погодні умови
Використання цифрових інструментів обліку	Воєнні ризики та логістичні обмеження
Скорочення виробничих витрат	Посилення конкуренції на аграрному ринку

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку. Основними конкурентними перевагами є стабільна виробнича база, спрощена структура управління та позитивна динаміка фінансових

результатів. Водночас найбільші резерви підвищення результативності пов'язані з удосконаленням управлінських процесів, насамперед у сфері виробничого планування та контролю використання ресурсів.

Для більш об'єктивного визначення проблемних аспектів доцільно оцінити рівень їх впливу на результати діяльності підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Оцінка проблемних аспектів системи управління результативністю діяльності
ТОВ «ОБОРА»**

Виявлена проблема	Ступінь впливу на результати діяльності, балів (1–10)	Пріоритетність вирішення
Недостатня деталізація виробничого планування	10	Висока
Відсутність оперативного моніторингу виконання польових робіт	9	Висока
Недостатній контроль використання матеріально-технічних ресурсів	9	Висока
Обмежене використання аналітичної інформації при прийнятті рішень	8	Середня
Недостатня формалізація процедур контролю	7	Середня
Залежність значної кількості рішень від керівника підприємства	7	Середня
Відсутність нормативів використання окремих ресурсів	8	Середня

Як свідчать результати оцінки, найбільший негативний вплив на результативність діяльності підприємства здійснюють проблеми, пов'язані з виробничим плануванням та управлінням матеріально-технічними ресурсами. Саме ці напрями отримали найвищі оцінки за ступенем впливу на результати господарської діяльності.

Особливої уваги потребує питання організації виконання польових робіт. У сучасному рослинництві своєчасність проведення технологічних операцій є одним із ключових чинників формування урожайності. Відсутність деталізованих графіків виконання робіт та систематичного моніторингу їх реалізації може призводити до порушення агротехнологічних строків, збільшення навантаження на техніку та персонал, а також до додаткових виробничих витрат.

Не менш важливим є вдосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами. Аналіз показав, що на підприємстві переважає підхід, орієнтований на забезпечення виробництва необхідними ресурсами, тоді як контроль ефективності їх використання має менш системний характер. Відсутність нормативного підходу до планування запасів та аналізу відхилень фактичних витрат від запланованих показників ускладнює пошук резервів скорочення виробничих витрат.

Для узагальнення результатів дослідження доцільно виділити ключові резерви підвищення результативності діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Основні резерви підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»

Резерв	Очікуваний результат
Удосконалення виробничого планування	Підвищення своєчасності виконання польових робіт
Запровадження календарних графіків виробничих операцій	Скорочення виробничих простоїв
Посилення контролю використання ресурсів	Зменшення непродуктивних витрат
Нормування окремих видів матеріальних ресурсів	Оптимізація виробничих витрат
Удосконалення управлінської звітності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Покращення моніторингу виробничих процесів	Підвищення оперативності управління

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що незважаючи на позитивну динаміку розвитку ТОВ «ОБОРА», існуюча система управління результативністю діяльності містить низку невикористаних резервів підвищення ефективності господарювання. Найбільш перспективними напрямками удосконалення є підвищення якості виробничого планування та контролю виконання польових робіт, а також удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОБОРА»

3.1. Удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт

Результати проведеного у другому розділі дослідження свідчать, що одним із найбільш вагомих факторів, які впливають на результативність діяльності ТОВ «ОБОРА», є якість виробничого планування та організація контролю виконання польових робіт. За результатами експертної оцінки саме виробниче планування отримало максимальний рівень впливу на результати діяльності підприємства, а недостатня деталізація виробничих планів була визначена як найбільш значуща проблема існуючої системи управління.

Для підприємств рослинницької спеціалізації виробниче планування є ключовою функцією менеджменту, оскільки саме воно забезпечує узгодження ресурсних можливостей підприємства з технологічними вимогами вирощування сільськогосподарських культур. Ефективне планування дозволяє своєчасно забезпечити виробництво необхідними ресурсами, раціонально використовувати техніку та персонал, а також мінімізувати втрати, пов'язані з порушенням агротехнологічних строків виконання робіт.

Особливістю діяльності ТОВ «ОБОРА» є те, що підприємство здійснює виробництво продукції рослинництва на площі понад 1100 га ріллі, при цьому середньооблікова чисельність працівників у 2025 році становила лише 19 осіб. Такий рівень забезпеченості трудовими ресурсами потребує високого рівня організації виробничих процесів та чіткого планування використання техніки, матеріально-технічних ресурсів і робочого часу.

Проведений аналіз показав, що на підприємстві виробниче планування

здійснюється переважно у вигляді загальної виробничої програми без достатньої деталізації окремих етапів виконання польових робіт. У результаті керівництво підприємства отримує обмежені можливості щодо оперативного контролю виконання виробничих завдань та своєчасного реагування на відхилення від запланованих строків проведення технологічних операцій.

В умовах сучасного аграрного виробництва така ситуація може призводити до виникнення низки негативних наслідків:

- порушення оптимальних строків проведення польових робіт;
- нераціонального використання машинно-тракторного парку;
- збільшення витрат паливно-мастильних матеріалів;
- виникнення простоїв техніки;
- перевантаження окремих працівників у пікові періоди польових робіт;
- зниження урожайності внаслідок недотримання агротехнологічних вимог.

З метою усунення зазначених недоліків пропонується впровадження удосконаленої системи виробничого планування, яка базується на календарному плануванні технологічних операцій та оперативному контролі виконання виробничих завдань.

Запропонований підхід передбачає формування єдиного календарного графіка польових робіт, який охоплює всі основні етапи виробничого циклу та забезпечує координацію діяльності працівників, використання техніки і матеріально-технічних ресурсів.

Основними завданнями запропонованої системи є:

- забезпечення своєчасного виконання технологічних операцій;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення рівня завантаження техніки;
- покращення контролю використання виробничих ресурсів;
- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- створення інформаційної бази для подальшого аналізу результативності

виробничих процесів.

Для реалізації зазначених завдань пропонується використовувати календарний підхід до організації виробництва, який передбачає деталізацію основних польових робіт за місяцями виробничого року (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Запропонований календарний графік виконання основних польових робіт у
ТОВ «ОБОРА»**

Види робіт	03.2027	03.2027	03.2027	03.2027	03.2027	03.2027	03.2027	03.2027
Передпосівний обробіток ґрунту	•	•						
Весняна посівна кампанія		•	•					
Внесення мінеральних добрив	•	•	•					
Захист рослин		•	•	•	•			
Моніторинг стану посівів	•	•	•	•	•	•		
Підготовка збиральної техніки				•	•			
Збирання врожаю					•	•	•	
Післязбиральний обробіток ґрунту						•	•	•
Посів озимих культур							•	•

Примітка: • – період виконання робіт.

Запровадження календарного графіка дозволяє забезпечити узгодженість між окремими виробничими операціями, підвищити контрольованість виробничих процесів та мінімізувати ризики порушення технологічних строків виконання робіт.

Однією з проблем існуючої системи управління ТОВ «ОБОРА» є відсутність формалізованого механізму контролю виконання виробничих завдань. У більшості випадків контроль здійснюється безпосередньо керівником підприємства в оперативному режимі, що є прийнятним для невеликих господарств, проте ускладнює систематичний моніторинг виконання робіт на всіх етапах виробничого циклу.

У сучасних умовах ефективний контроль повинен забезпечувати не лише перевірку факту виконання робіт, але й оцінку їх своєчасності, якості, дотримання

технологічних вимог та ефективності використання ресурсів. Саме тому пропонується впровадити удосконалену систему контролю виконання польових робіт, яка базується на принципах оперативності, відповідальності та безперервного моніторингу виробничих процесів.

На рис. 3.1 наведено запропоновану схему контролю виконання польових робіт у ТОВ «ОБОРА».

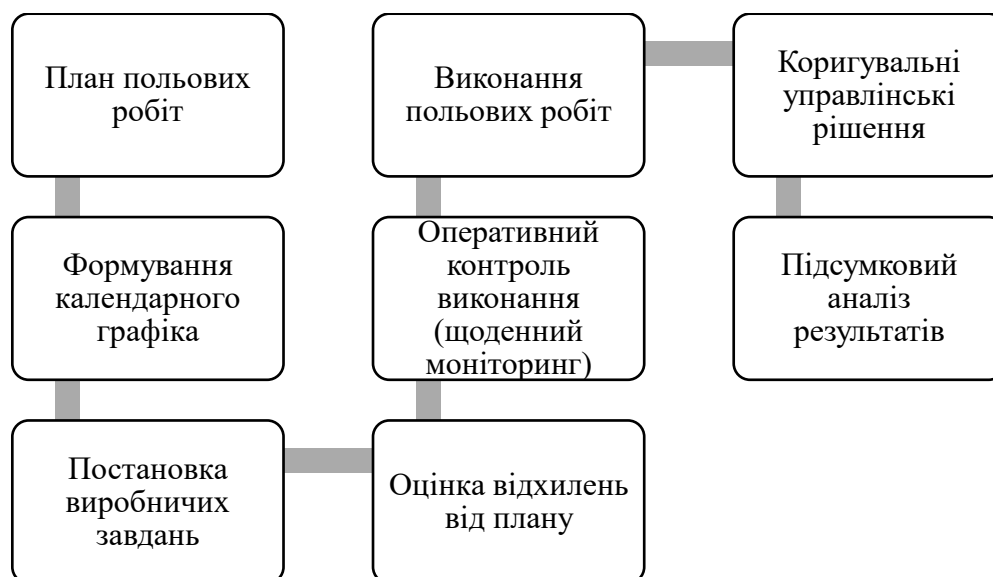


Рис. 3.1. Удосконалена схема контролю виконання польових робіт у ТОВ «ОБОРА»

Запропонована схема дозволяє створити замкнений цикл управління виробничими процесами, у межах якого кожен етап виконання робіт супроводжується контролем та можливістю оперативного коригування управлінських рішень.

Важливою перевагою запропонованого підходу є скорочення часу між виникненням проблемної ситуації та прийняттям відповідного управлінського рішення. Це особливо важливо для рослинництва, де навіть незначне порушення строків проведення технологічних операцій може призвести до суттєвого зниження урожайності.

Для забезпечення ефективного функціонування системи контролю доцільно

закріпити відповідальність за окремими напрямками виробничої діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Матриця відповідальності за контроль виконання польових робіт у
ТОВ «ОБОРА»**

Напрямок контролю	Відповідальна особа	Періодичність контролю
Дотримання календарного графіка робіт	Директор	Щотижнево
Використання техніки та обладнання	Механізатор (ст.)	Щоденно
Використання паливно-мастильних матеріалів	Директор	Щотижнево
Виконання агротехнологічних операцій	Директор	Після завершення робіт
Використання насіння та добрив	Директор	Щотижнево
Облік виконаних робіт	Бухгалтер	Щоденно
Аналіз виробничих відхилень	Директор	Щомісячно

Дані таблиці 3.2 свідчать, що запропонована система не потребує створення нових структурних підрозділів або введення додаткових посад. Це є важливою перевагою для невеликого сільськогосподарського підприємства, оскільки дозволяє підвищити якість управління без збільшення адміністративних витрат.

Водночас ефективність контролю значною мірою залежить від наявності актуальної та своєчасної інформації про хід виконання польових робіт. З цією метою пропонується впровадити систему оперативного моніторингу виробничих процесів на основі щотижневого контролю виконання планових завдань.

Основними показниками моніторингу доцільно визначити:

- виконання планових обсягів робіт (%);
- дотримання календарних строків;
- фактичне використання паливно-мастильних матеріалів;
- використання насіння та добрив;
- коефіцієнт використання техніки;
- кількість виробничих простоїв;
- випадки порушення технологічних регламентів.

Застосування зазначених показників дозволить керівництву підприємства отримувати об'єктивну інформацію про стан виробничих процесів протягом усього

виробничого сезону та оперативно реагувати на можливі відхилення від запланованих параметрів.

Таким чином, запропонована система виробничого планування та контролю виконання польових робіт забезпечує підвищення керованості виробничих процесів, створює умови для більш раціонального використання ресурсів підприємства та сприяє зростанню результативності діяльності ТОВ «ОБОРА». Наступним етапом удосконалення системи управління результативністю є підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

Впровадження удосконаленої системи виробничого планування та контролю виконання польових робіт має забезпечити не лише організаційний ефект, а й позитивний економічний результат. Практика діяльності аграрних підприємств свідчить, що своєчасне виконання технологічних операцій сприяє підвищенню врожайності культур, скороченню непродуктивних простоїв техніки та зменшенню виробничих втрат.

Для ТОВ «ОБОРА» основний економічний ефект від реалізації запропонованого заходу очікується за рахунок:

- зменшення втрат врожайності через порушення агротехнологічних строків;
- скорочення простоїв машинно-тракторного парку;
- підвищення продуктивності використання техніки;
- покращення координації виконання виробничих операцій;
- зниження непродуктивних витрат робочого часу.

З урахуванням масштабів діяльності підприємства та результатів аналізу, проведеного у другому розділі, можна прогнозувати підвищення результативності використання виробничих ресурсів на рівні 2,5–3,0 %.

Наведені розрахунки в табл. 3.3 свідчать, що впровадження запропонованої системи виробничого планування дозволить покращити організацію виробничих процесів та підвищити рівень керованості підприємством. Очікується зростання частки робіт, виконаних у встановлені агротехнологічні строки, на 8 відсоткових

пунктів, а також підвищення ефективності використання технічних засобів.

Таблиця 3.3

Очікувані результати впровадження удосконаленої системи виробничого планування та контролю виконання польових робіт у ТОВ «ОБОРА»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Виконання польових робіт у встановлені строки, %	88,0	96,0	+8,0
Коефіцієнт використання техніки	0,79	0,85	+0,06
Виробничі простой техніки, год./рік	245	190	-55
Втрати робочого часу, люд.-год	710	590	-120
Додатковий обсяг реалізації продукції, тис. грн	–	728,0	+728,0
Додатковий прибуток, тис. грн	–	136,0	+136,0

Водночас найбільше практичне значення має можливість отримання додаткового економічного результату. За попередніми розрахунками, підприємство може забезпечити приріст обсягу реалізації продукції на 728 тис. грн та збільшити чистий прибуток приблизно на 136 тис. грн на рік. При цьому впровадження заходу не потребує суттєвих капіталовкладень, оскільки базується переважно на удосконаленні організації управлінських процесів.

Таким чином, запропоноване удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт є економічно доцільним та відповідає виявленим у другому розділі проблемам функціонування системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА».

У результаті проведеного дослідження встановлено, що одним із головних резервів підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА» є вдосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт. Запропоновано впровадження календарного планування технологічних операцій, удосконаленої системи оперативного контролю виробничих процесів та матриці відповідальності за виконання виробничих завдань.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень своєчасності

виконання польових робіт, покращити використання машинно-тракторного парку, скоротити виробничі простої та підвищити ефективність використання трудових ресурсів. За прогнозними розрахунками очікується приріст чистого прибутку підприємства на 136 тис. грн на рік, що підтверджує економічну доцільність запропонованого рішення.

3.2. Удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства

У сучасних умовах господарювання одним із ключових чинників забезпечення високої результативності діяльності аграрних підприємств є ефективне управління матеріально-технічними ресурсами. Саме матеріальні витрати формують найбільшу частину собівартості продукції рослинництва, тому від рівня їх планування, обліку та контролю значною мірою залежить фінансовий результат діяльності підприємства. Особливо актуальним це питання є в умовах постійного зростання цін на насіння, мінеральні добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали та запасні частини до сільськогосподарської техніки.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що система управління матеріально-технічними ресурсами ТОВ «ОБОРА» загалом забезпечує безперебійне функціонування виробничого процесу, проте має низку недоліків, які негативно впливають на результативність діяльності підприємства. Зокрема, оцінка ефективності управління матеріально-технічними ресурсами становила 6,8 бала із 10 можливих, а недостатній контроль використання ресурсів був віднесений до найбільш значущих проблем системи управління.

Основними недоліками існуючої системи управління ресурсним забезпеченням є:

- відсутність нормативного підходу до планування потреби у виробничих ресурсах;

- недостатній рівень контролю фактичного використання матеріалів;
- обмежене застосування аналізу відхилень між плановими та фактичними витратами;
- відсутність систематизованої управлінської звітності щодо використання ресурсів;
- недостатня деталізація відповідальності за використання окремих видів матеріальних ресурсів.

У результаті керівництво підприємства не завжди має можливість своєчасно оцінювати ефективність використання ресурсів та оперативно реагувати на виникнення перевитрат.

З метою усунення виявлених недоліків пропонується впровадження удосконаленої системи управління матеріально-технічними ресурсами, яка базується на трьох основних принципах: нормативне планування потреби у ресурсах; систематичний контроль фактичного використання ресурсів; регулярний аналіз відхилень та прийняття коригувальних управлінських рішень.

Основою запропонованого підходу є формування нормативів використання основних виробничих ресурсів для окремих груп польових робіт. Перед впровадженням системи контролю необхідно визначити орієнтовні нормативи використання ресурсів для виробничої діяльності підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Запропоновані нормативи використання основних матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «ОБОРА»

Вид ресурсу	Одиниця виміру	Норматив використання
Дизельне паливо для польових робіт	л/га	61,5
Насіння зернових культур	кг/га	224,0
Мінеральні добрива	кг д.р./га	96,0
Засоби захисту рослин	грн/га	2715,0
Витрати на технічне обслуговування техніки	грн/га	1080,0

Використання нормативного підходу дозволить керівництву підприємства не лише планувати потребу у виробничих ресурсах, а й оперативно контролювати

фактичний рівень їх використання.

Особливу увагу доцільно приділити контролю використання паливно-мастильних матеріалів, які займають значну частку у структурі виробничих витрат рослинництва. Для підприємства, яке обробляє понад 1100 га посівних площ, навіть незначне скорочення перевитрат пального може забезпечити суттєвий економічний ефект.

Ефективність системи управління матеріально-технічними ресурсами значною мірою визначається не лише якістю планування потреби у ресурсах, а й наявністю дієвого механізму контролю їх використання. Для більшості невеликих аграрних підприємств характерною є ситуація, коли інформація про фактичне використання ресурсів накопичується переважно у бухгалтерських документах і стає доступною лише після завершення окремих виробничих етапів. У таких умовах можливості оперативного реагування на виникнення перевитрат є обмеженими.

З метою підвищення оперативності управління ресурсним забезпеченням у ТОВ «ОБОРА» пропонується впровадити внутрішню форму управлінської звітності, яка дозволить систематично контролювати використання основних видів матеріально-технічних ресурсів та своєчасно виявляти відхилення від встановлених нормативів.

Таблиця 3.5

Запропонована форма управлінського звіту щодо використання матеріально-технічних ресурсів у ТОВ «ОБОРА»

Вид ресурсу	Планова потреба	Фактичне використання	Відхилення (+, -)	Відхилення, %	Причини відхилення
Дизельне паливо	П	Ф	Ф-П	$(\text{Ф}-\text{П})/\text{П} \cdot 100$	коментар
Насіння	П	Ф	Ф-П	$(\text{Ф}-\text{П})/\text{П} \cdot 100$	коментар
Мінеральні добрива	П	Ф	Ф-П	$(\text{Ф}-\text{П})/\text{П} \cdot 100$	коментар
Засоби захисту рослин	П	Ф	Ф-П	$(\text{Ф}-\text{П})/\text{П} \cdot 100$	коментар
Запасні частини	П	Ф	Ф-П	$(\text{Ф}-\text{П})/\text{П} \cdot 100$	коментар
Інші матеріальні ресурси	П	Ф	Ф-П	$(\text{Ф}-\text{П})/\text{П} \cdot 100$	коментар

Використання такого звіту дозволить керівництву підприємства регулярно отримувати інформацію про фактичний стан використання ресурсів та оперативно

виявляти випадки перевищення встановлених нормативів. Крім того, накопичення інформації про відхилення створює основу для подальшого аналізу причин їх виникнення та розробки заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів.

Наступним елементом удосконалення є формування цілісної системи управління матеріально-технічними ресурсами, яка забезпечує взаємозв'язок між плануванням, обліком, контролем та прийняттям управлінських рішень (рис. 3.2).

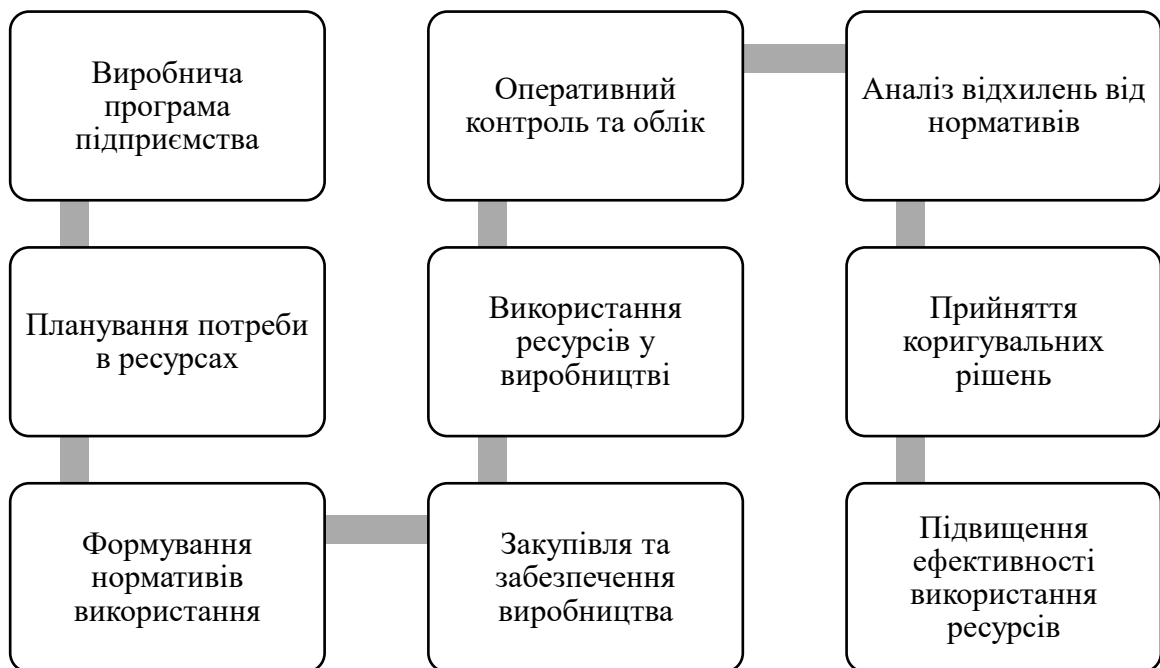


Рис. 3.2. Удосконалена система управління матеріально-технічними ресурсами ТОВ «ОБОРА»

Запропонована система дозволяє забезпечити безперервний контроль за рухом матеріально-технічних ресурсів від етапу планування до етапу оцінки ефективності їх використання. На відміну від існуючого підходу, де контроль має переважно епізодичний характер, запропонована модель формує замкнений цикл управління ресурсним забезпеченням.

Особливе значення для підприємства має контроль використання паливно-

мастильних матеріалів, мінеральних добрив та засобів захисту рослин, які формують значну частину виробничої собівартості продукції. Навіть незначне скорочення перевитрат за цими статтями може забезпечити відчутний економічний ефект.

Враховуючи площу посівів ТОВ «ОБОРА» (1105 га), впровадження запропонованої системи дозволить скоротити непродуктивні витрати ресурсів, підвищити рівень їх використання та покращити економічні результати діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу доцільно визначити прогнозний економічний ефект від удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами.

Таблиця 3.6

Очікувані результати впровадження удосконаленої системи управління матеріально-технічними ресурсами ТОВ «ОБОРА»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Рівень контролю використання ресурсів, балів	6,8	8,7	1,9
Частка перевитрат матеріальних ресурсів, %	4,8	2,5	-2,3
Виробничі витрати, тис. грн	46305,8	46010,8	-295,0
Економія виробничих витрат, тис. грн	–	295,0	295,0
Приріст чистого прибутку, тис. грн	–	210,0	210,0
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,57	5,00	0,43 в.п.

Як свідчать результати розрахунків, впровадження запропонованої системи управління матеріально-технічними ресурсами забезпечить скорочення непродуктивних витрат ресурсів та зменшення виробничих витрат приблизно на 295 тис. грн на рік. Внаслідок цього підприємство може отримати додатковий чистий прибуток у розмірі близько 210 тис. грн та підвищити рівень рентабельності реалізованої продукції на 0,43 відсоткового пункту.

Важливою перевагою запропонованого заходу є відсутність необхідності значних фінансових вкладень. Основний ефект досягається за рахунок удосконалення організації управління, підвищення дисципліни використання ресурсів та покращення інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що одним із перспективних напрямів підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА» є

удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. З метою вирішення виявлених проблем запропоновано впровадження нормативного підходу до планування потреби у виробничих ресурсах, системи оперативного контролю їх використання та внутрішньої управлінської звітності щодо відхилень від установлених нормативів.

Запропоновані заходи дозволять підвищити рівень контролю використання ресурсів, скоротити непродуктивні витрати, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш раціональне використання виробничого потенціалу підприємства. За прогностичними розрахунками реалізація запропонованого заходу забезпечить скорочення виробничих витрат на 295 тис. грн та приріст чистого прибутку на 210 тис. грн на рік.

Отже, удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами є економічно обґрунтованим напрямом підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА» та створює необхідні передумови для покращення фінансово-економічних результатів господарювання.

Підвищення результативності діяльності підприємства є одним із ключових завдань сучасного менеджменту. Реалізація запропонованих заходів спрямована на усунення основних проблем, виявлених у процесі аналізу системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА». Зокрема, запропоновані рішення передбачають удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт, а також підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами підприємства.

Перший захід спрямований на покращення організації виробничих процесів, скорочення витрат робочого часу, підвищення рівня використання техніки та забезпечення своєчасного виконання агротехнологічних операцій. Другий захід орієнтований на зниження непродуктивних витрат матеріальних ресурсів, посилення контролю їх використання та підвищення ефективності ресурсного забезпечення виробництва.

Комплексне впровадження зазначених заходів дозволяє отримати синергетичний ефект, який перевищує результати реалізації кожного окремого рішення.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведемо порівняння основних показників діяльності підприємства до та після їх впровадження.

Таблиця 3.7

**Прогноз зміни показників результативності діяльності ТОВ «ОБОРА»
внаслідок реалізації запропонованих заходів**

Показник	2025 р. (факт)	Прогноз після впровадження	Відхилення (+, -)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	48522,4	49250,4	+728,0	101,5
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	46305,8	46010,8	-295,0	99,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	2416,6	2921,6	+505,0	120,9
Чистий прибуток, тис. грн	2217,5	2563,5	+346,0	115,6
Рентабельність реалізованої продукції, %	4,57	5,20	+0,63 в.п.	113,8
Прибуток на 1 га с.-г. угідь, грн	2001	2313	+312	115,6
Виручка на одного працівника, тис. грн	2553,8	2592,1	+38,3	101,5

Результати розрахунків свідчать про позитивний вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства. Очікується, що чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 728 тис. грн завдяки підвищенню ефективності виробничого планування та більш своєчасному виконанню технологічних операцій. Одночасно впровадження удосконаленої системи управління матеріально-технічними ресурсами дозволить скоротити виробничі витрати на 295 тис. грн.

У результаті сумарний приріст операційного фінансового результату становитиме 505 тис. грн, а чистий прибуток підприємства збільшиться з 2217,5 тис. грн до 2563,5 тис. грн. Таким чином, приріст чистого прибутку складе 15,6 %, що є суттєвим результатом для підприємства досліджуваного масштабу.

Особливо важливим є підвищення рівня рентабельності реалізованої продукції з 4,57 % до 5,20 %. Незважаючи на те, що абсолютне збільшення становить лише 0,63

відсоткового пункту, для аграрного підприємства це свідчить про покращення ефективності використання ресурсів та підвищення загальної результативності господарювання.

Крім безпосереднього економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить низку організаційних переваг: підвищення рівня керованості виробничими процесами; покращення контролю виконання польових робіт; підвищення оперативності прийняття управлінських рішень; скорочення непродуктивних втрат ресурсів; покращення інформаційного забезпечення управління; підвищення дисципліни використання матеріально-технічних ресурсів.

Таким чином, запропоновані заходи мають не лише економічне, а й важливе організаційне значення для підприємства.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління результативністю діяльності ТОВ «ОБОРА». Встановлено, що найбільший вплив на покращення результатів господарювання матиме удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт, а також підвищення ефективності управління матеріально-технічними ресурсами. За прогностичними розрахунками впровадження запропонованих заходів забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 728 тис. грн, скорочення виробничих витрат на 295 тис. грн та приріст чистого прибутку на 346 тис. грн. Водночас рівень рентабельності реалізованої продукції зросте на 0,63 відсоткового пункту.

Отже, запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими, не потребують значних інвестиційних витрат та можуть бути впроваджені в практичну діяльність ТОВ «ОБОРА». Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, покращенню фінансових результатів та забезпеченню подальшого зростання результативності діяльності господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Досліджено сутність та економічний зміст результативності діяльності підприємства. Встановлено, що результативність є комплексною економічною категорією, яка характеризує ступінь досягнення поставлених цілей та відображає результати використання виробничого, трудового, матеріально-технічного і фінансового потенціалу підприємства. Для аграрних підприємств результативність визначається не лише фінансовими результатами діяльності, а й ефективністю використання земельних ресурсів, своєчасністю виконання технологічних операцій та якістю управлінських рішень.

2. Розглянуто систему управління результативністю діяльності підприємства та її основні складові. Визначено, що система управління результативністю повинна охоплювати функції планування, організації, мотивації та контролю, а також забезпечувати ефективний механізм прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано, що для сільськогосподарських підприємств ключове значення мають виробниче планування, контроль виконання польових робіт, ефективне використання матеріально-технічних ресурсів та оперативне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ОБОРА». Встановлено, що підприємство спеціалізується на виробництві продукції рослинництва та протягом 2023–2025 рр. загалом зберігало стабільні позиції на аграрному ринку. Площа сільськогосподарських угідь у 2025 році становила 1750 га, що на 130 га або 8,02 % більше порівняно з 2023 роком. Вартість основних засобів зросла з 11284 тис. грн до 13492 тис. грн, або на 19,57 %, що свідчить про поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас чисельність працівників залишалася практично незмінною, що зумовлює необхідність підвищення ефективності організації виробничих процесів.

4. Здійснено оцінку системи управління результативністю діяльності підприємства. Встановлено, що валовий дохід ТОВ «ОБОРА» у 2025 році склав 49852 тис. грн, що на 5531 тис. грн більше порівняно з 2023 роком. Чистий прибуток збільшився з 728 тис. грн до 925 тис. грн, або на 27,06 %. Разом із позитивною динамікою фінансових результатів виявлено нестабільність окремих показників ефективності, що пов'язано з нерівномірністю використання ресурсів та недостатньою координацією виробничих процесів. Аналіз системи управління засвідчив наявність резервів підвищення результативності за рахунок удосконалення виробничого планування та контролю використання ресурсів.

5. Виявлено основні проблеми та резерви підвищення результативності діяльності ТОВ «ОБОРА». До ключових проблем віднесено недостатній рівень деталізації виробничого планування, обмежене використання інструментів оперативного контролю виконання польових робіт, відсутність систематизованого моніторингу використання матеріально-технічних ресурсів та недостатню оперативність управлінських рішень. Водночас підприємство має значний потенціал підвищення результативності за рахунок удосконалення організації виробничих процесів і підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

6. Обґрунтовано доцільність удосконалення виробничого планування та контролю виконання польових робіт. Запропоновано впровадити систему оперативного виробничого планування із використанням календарно-технологічних карт виконання робіт, графіків використання техніки та системи внутрішнього контролю дотримання агротехнологічних строків. Реалізація даного заходу дозволить скоротити втрати робочого часу, підвищити рівень завантаження технічних засобів та забезпечити своєчасне виконання виробничих операцій.

7. Розроблено пропозиції щодо удосконалення системи управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. Запропоновано впровадити систему планування потреби в матеріальних ресурсах, журнали оперативного обліку їх використання та механізм контролю залишків паливно-мастильних матеріалів,

насіння, добрив і засобів захисту рослин. Це сприятиме зниженню непродуктивних витрат, підвищенню рівня контролю за використанням ресурсів та покращенню обґрунтованості управлінських рішень.

8. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів. У результаті реалізації рекомендацій прогнозується збільшення чистого прибутку підприємства на 346 тис. грн, або на 15,6 %, а також підвищення рівня рентабельності реалізованої продукції на 0,63 відсоткового пункту. Це свідчить про покращення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ОБОРА» та створення передумов для подальшого зростання результативності його

Отже, реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення виробничого планування, контролю виконання польових робіт та управління матеріально-технічними ресурсами дозволить підвищити результативність діяльності ТОВ «ОБОРА», забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та створити передумови для його стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієнко М.М., Шпак І.О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 4. С. 35-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2021_4_7
2. Боднар О.А., Семенюк А.І. Формування фінансових результатів сільськогосподарських підприємств. *Modern economics*. 2024. № 44. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_5
3. Бойко В.В., Складанівська О.О. Теоретичні засади управління результативністю діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Т. 26, Вип. 3. С. 26-33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_26_3_6
4. Бровді І.І. Вплив війни на результати діяльності аграрних підприємств України. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Т. 27, Вип. 3. С. 59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2022_27_3_13
5. Бровко Л.І., Соколова Л.О. Фінансовий результат діяльності аграрного підприємства та резерви підвищення. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 44-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2022_21_7
6. Буреннікова Н.В. Теорія та філософія результативності функціонування підприємств як систем: оновлений погляд на шляхи реалізації функцій та управління. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 190-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_6_27
7. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О., Буренніков Ю.Ю., Шуберанський В.Е. Теоретичні засади результативності діяльності промислових підприємств з урахуванням потенціалу: сутність, значення, показники, підходи до управління. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 174-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_2_22

8. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
9. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Герасимчук В.М., Костюк А.К. Нова стратегія фермерства в Україні: від енерговитрат до енергоефективності. *Агросвіт*. 2025. № 12. С. 90–95.
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
13. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
14. Дем'яненко Н.В., Басюк Т.С., Захаров І.О. Брендинг енергоефективності підприємництва як маркетинговий хід та спосіб підвищення результативності діяльності підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 60. С. 69-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2021_60_15
15. Золотницька Ю.В. Методологічні підходи до управління розвитком сімейного фермерства: міждисциплінарний вимір. *Агросвіт*. 2025. № 19. С. 86-94.
16. Золотницька Ю.В. Система дорадництва та центри підтримки сімейних фермерських господарств. *Агросвіт*. 2025. № 8. С. 89-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2025_8_14
17. Іванюта П.В., Пиріжок С.Є. Обґрунтування ефективності і результативності менеджменту на підприємстві. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2023. № 31. С. 27-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2023_31_5
18. Коваль Л.В., Резніченко Р.В. Формування фінансового результату операційної діяльності аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 93-101.
19. Кононов О.І. Алгоритм формування інтегральної оцінки економічної

- результативності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 152-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2022_4_20
- 20.Красножон А.О. Стан та конкурентоспроможність малих та середніх аграрних підприємств в Україні і перспективи їх повоєнного відновлення. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_116
- 21.Крупський В.С. Стимулювання та підтримка дрібних фермерів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 4. С. 117-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2025_4_17
- 22.Лизак М.П. Ідентифікація структурно-галузових особливостей формування фінансово-економічних результатів діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_10
- 23.Лизанець А.Г., Проскура В.Ф., Скуба А.М. Управління результативністю діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 66-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_190_14
- 24.Лисюк О., Сарахман Д. Економіко-статистичний аналіз результатів діяльності сільськогосподарських підприємств України. *Аграрна економіка*. 2025. Т. 18, № 1-2. С. 134-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2025_18_1-2_18
- 25.Лігоненко Л.О. Вплив цифровізації на систему управління результативністю підприємств та формування стратегії їх діяльності. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 220-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_199_35
- 26.Лупенко Ю., Лупенко А. Фінансові результати діяльності сільськогосподарських підприємств в довоєнний і воєнний період. *Облік і фінанси*. 2024. № 1. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2024_1_6
- 27.Макогон В.В., Малій О.Г. Адаптивне бюджетування та управління витратами аграрних підприємств із ризик-орієнтованими індикаторами. *Фінанси України*. 2025. № 8. С. 71-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2025_8_6

- 28.Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
- 29.Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
- 30.Місько Г.А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2020. № 3-4. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2020_3-4_11
- 31.Московчук А., Дорош В. Ретроспективна аналітична оцінка результативності діяльності підприємницьких структур. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 72-80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2023_2_13
- 32.Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
- 33.Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія. За заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
- 34.Оболенцева Л.В., Давидов Є.О. Методичні підходи до аналізу і вимірювання економічної результативності діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*. 2023. Т. 2. С. 14-18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2023_2_5
- 35.Остапенко Т.М., Кубецька О.М. Удосконалення управління результативністю функціонування підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 196-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_6_28
- 36.Охота Ю.В. Система індикаторів ефективності функціонування підприємств АПК і розвитку сільських територій задля визначення результативності поточних стратегій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 272-281. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_7_32
- 37.Петрова М.Г. Аналіз чинників, які впливають на фінансові результати сільськогосподарських підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник*.

- Економічні науки.* 2020. Вип. 4. С. 220-227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_4_22
- 38.Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
- 39.Свінцов О.М., Лапчук Я.С., Луцька А.Р., Сокол О.С. Тренди та стратегії виробничих підприємств малого та середнього бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2025. Вип. 21(2). С. 410–419.
- 40.Сліпко-Кривуца Д.І. Теоретичні основи сімейного фермерства: еволюція підходів та сучасні концепції. *Агросвіт.* 2025. № 16. С. 195-202.
- 41.Стояненко І.В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. *Ефективна економіка.* 2024. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_2_55
- 42.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.
- 43.Топалова І.А. Шляхи підвищення результативності діяльності суб'єктів господарювання регіону в контексті їх ресурсного забезпечення. *Бізнес Інформ.* 2022. № 11. С. 133-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2022_11_16
- 44.Чернецов Д.О. Організаційно-економічний механізм розвитку фермерських господарств в Україні. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 8(1). С. 61–68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_8\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_8(1)__10)