

**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**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ  
ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

**Здобувач**

**Іванна ВЕЛИЧКО**

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

**Наталя ШПОРТЮК**

**Дніпро – 2025**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** менеджменту і маркетингу

**Кафедра** менеджменту і права

**Освітня-професійна програма:** «Менеджмент»

**Спеціальність** 073 «Менеджмент»

**Ступінь вищої освіти:** «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Величко Іванні Іванівні**

1. **Тема роботи:** «Удосконалення управління виробничим процесом на підприємстві»,

**Науковий керівник:** Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_.

2. **Термін подання здобувачем роботи** – \_\_\_\_\_ 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «ОБОРА» за 2022-2024 рр., план розвитку підприємства, організаційна структура та структура управління, основні показники фінансової і господарської діяльності, матеріали статистичної звітності підприємства, публікації науковців з теми дослідження.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні та методичні основи управління виробничим процесом аграрного підприємства. 2. Оцінка стану та ефективності управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА». 3. Напрями удосконалення управління виробничим процесом на підприємстві. 4. Висновки та пропозиції.

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

Основні елементи менеджменту сільськогосподарського виробництва

Узагальнюючі показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ОБОРА» за 2022–2024 рр.

Характеристика організації виробничого процесу ТОВ «ОБОРА»

Оцінка системи управління та планування виробничого процесу ТОВ «ОБОРА»

Основні технічні та технологічні проблеми виробничого процесу ТОВ «ОБОРА»

Бюджет впровадження стратегії точного землеробства та цифрового управління виробничими процесами в ТОВ «ОБОРА», тис. грн

Порівняльний аналіз ключових економічних показників ТОВ «ОБОРА» до та після впровадження стратегії

## Система моніторингу та контролю впроваджених заходів

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	січень-лютий 2025	
3.	Теоретичні та методичні основи управління виробничим процесом аграрного підприємства	березень-квітень 2025	
4.	Оцінка стану та ефективності управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА»	травень-липень 2025	
5.	Напрями удосконалення управління виробничим процесом на підприємстві	липень-жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Іванна ВЕЛИЧКО

\_\_\_\_\_

Керівник роботи

(підпис)

\_\_\_\_\_

(ім'я, прізвище)

Наталя ШПОРТЮК

\_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Удосконалення управління виробничим процесом на підприємстві»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 81 с., 7 рис., 16 табл., 1 додаток, 56 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є виробничий процес у підприємстві ТОВ «ОБОРА», який формує результативність діяльності суб'єкта господарювання.

**Предметом дослідження** виступають економічні, організаційні та управлінські закономірності функціонування та розвитку системи управління виробничим процесом, а також механізми підвищення його ефективності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробничим процесом у ТОВ «ОБОРА» на основі аналізу існуючого стану організації виробництва, факторів впливу та можливостей підвищення ефективності.

**Методи дослідження:** економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, системний підхід, методи моделювання, TOWS-аналіз, графічні методи візуалізації даних, а також елементи проектного аналізу для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

У межах дослідження визначено основні проблеми управління виробничим процесом: надмірна централізація прийняття рішень, відсутність оперативного планування, технічне зношення машинно-тракторного парку, нерегулярність внесення добрив і ЗЗР, слабка формалізація контролю виконання робіт. На основі стратегічного аналізу сформовано комплекс рекомендацій, який включає модернізацію виробничих технологій, впровадження програмного забезпечення для планування робіт, встановлення GPS-навігації на техніку, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію системи моніторингу виробничих операцій. Результати дослідження можуть бути впроваджені на підприємствах аналогічного профілю та становлять практичну цінність для аграрного менеджменту.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ; ОПЕРАЦІЙНА ЕФЕКТИВНІСТЬ; АГРАРНЕ ПІДПРИЄМСТВО; ТОЧНЕ ЗЕМЛЕРОБСТВО; ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА; СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ; СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ; РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ; ОПТИМІЗАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ; ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

### KEY WORDS

PRODUCTION PROCESS MANAGEMENT; OPERATIONAL EFFICIENCY; AGRICULTURAL ENTERPRISE; PRECISION AGRICULTURE; PRODUCTION DIGITALIZATION; STRATEGIC PLANNING; MONITORING SYSTEM; RESOURCE SAVING; TECHNOLOGY OPTIMIZATION; ECONOMIC EFFICIENCY.

# ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, зміст та особливості виробничого процесу в сільському господарстві	8
1.2. Основні підходи та моделі управління виробничими процесами в сучасному менеджменті	19
1.3. Методи оцінювання ефективності управління виробництвом	29
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ ТОВ «ОБОРА»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОБОРА»	35
2.2. Дослідження сучасного стану організації управління виробничим процесом в ТОВ «ОБОРА»	44
2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності виробничого процесу	54
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	64
3.1. Формування стратегічних напрямів удосконалення управління виробничим процесом	64
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та система контролю за результатами	71
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТОК	88

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасний розвиток сільськогосподарського виробництва відбувається в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, що зумовлено впливом кліматичних змін, коливанням цін на ресурсні компоненти, трансформацією аграрної політики держави та загостренням конкуренції на ринку продукції рослинництва. За таких умов саме ефективність управління виробничим процесом стає ключовим чинником забезпечення стабільності та прибутковості аграрних підприємств. Проблематика організації та оптимізації виробничих процесів потребує комплексного наукового дослідження, оскільки традиційні управлінські моделі дедалі частіше демонструють недостатню адаптивність до динамічних змін ринку та ресурсних обмежень.

Проблема підвищення ефективності управління виробництвом є однією з найбільш актуальних для малих і середніх сільськогосподарських підприємств, які працюють у ресурсно обмежених умовах та мають мінімальний резерв інвестицій для модернізації техніки й технологій. Значна частина таких суб'єктів господарювання характеризується централізованим стилем керівництва, низьким рівнем автоматизації, недостатньою формалізацією планування, що ускладнює контроль виробничих операцій і створює ризики зниження урожайності та економічних результатів. У науковій літературі представлені окремі підходи до вдосконалення операційного менеджменту, однак питання поєднання технологічних, організаційних та інформаційних рішень у комплексну систему управління виробничим процесом досліджені недостатньо. Крім того, обмежена кількість робіт присвячена адаптації цифрових інструментів та елементів точного землеробства до умов господарств із невеликими земельними масивами, що підсилює актуальність проведення даного дослідження.

Актуальність роботи зумовлена необхідністю розробки ефективних управлінських рішень для оптимізації виробничих процесів у ТОВ «ОБОРА» в

умовах технологічних обмежень, нестабільності ринку, зростання собівартості продукції та зниження родючості ґрунтів. Вирішення окресленої проблеми дозволить підвищити стабільність виробничих результатів, ефективність використання ресурсів, зменшити втрати та підвищити економічні результати діяльності підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління виробничим процесом у ТОВ «ОБОРА» на основі аналізу існуючого стану організації виробництва, факторів впливу та можливостей підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Розкрити теоретичні засади управління виробничими процесами в аграрних підприємствах.
2. Проаналізувати сучасний стан організації виробничого процесу у ТОВ «ОБОРА».
3. Ідентифікувати ключові проблеми та резерви підвищення ефективності виробництва.
4. Сформувати стратегічні напрями вдосконалення системи управління виробничими операціями на основі TOWS-аналізу.
5. Провести економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.
6. Розробити систему контролю та моніторингу результативності впроваджених рішень.

**Об'єктом дослідження** є виробничий процес у підприємстві ТОВ «ОБОРА», який формує результативність діяльності суб'єкта господарювання.

**Предметом дослідження** виступають економічні, організаційні та управлінські закономірності функціонування та розвитку системи управління виробничим процесом, а також механізми підвищення його ефективності.

У роботі використано такі **методи дослідження**: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, системний підхід, методи

моделювання, TOWS-аналіз, графічні методи візуалізації даних, а також елементи проектного аналізу для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в розробленні інтегрованої моделі удосконалення управління виробничим процесом, яка поєднує елементи точного землеробства, цифрові інструменти оперативного планування, механізми автоматизованого контролю операцій та адаптивне стратегічне управління виробничим циклом. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель враховує особливості малих аграрних підприємств із мінімальною інвестиційною спроможністю та дозволяє поступово підвищувати ефективність за рахунок поетапної цифровізації.

**Практична значущість роботи** полягає в можливості безпосереднього впровадження розроблених заходів у діяльність ТОВ «ОБОРА». Розрахований економічний ефект, результати моделювання, система моніторингу та рекомендації щодо впровадження елементів точного землеробства формують прикладну основу для підвищення продуктивності, зниження витрат та оптимізації управлінських рішень на підприємстві.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у процесі обговорення на 13-тій Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 8-9.11.2025).

**Структура кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатку. Загальний обсяг становить 81 сторінку, включає 16 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток та 56 джерел літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, зміст та особливості виробничого процесу в сільському господарстві

Сільське господарство в Україні традиційно відіграє ключову роль у формуванні національної економіки, і його значення обумовлене не лише обсягами виробленої продукції, а й комплексом чинників, що визначають динаміку галузевого розвитку. Темпи зростання аграрного виробництва значною мірою залежать від державної політики щодо агропромислового комплексу, зокрема від підходів до регулювання цін на основні види сільськогосподарської продукції. Не менш важливим є те, наскільки враховуються регіональні особливості: природно-кліматичні умови, структура та традиції місцевого виробництва, соціально-демографічні характеристики населення. Від того, наскільки державні заходи підтримки узгоджені з реальними потребами конкретного виробника, залежить стабільність і розвиток галузі в цілому.

Усі ці фактори прямо впливають на збільшення чи скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва. Водночас становлення нових форм землекористування супроводжується складнішими й суперечливішими процесами порівняно з іншими секторами економіки, оскільки зміна моделей господарювання часто зачіпає глибинні соціальні та економічні аспекти розвитку сільських територій.

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств дедалі більшої ваги набуває здатність формувати довгострокове бачення розвитку та вибудовувати підходи, орієнтовані на забезпечення стабільного економічного поступу. Підприємства вже не можуть обмежуватися лише вирішенням поточних виробничих

питань, адже дедалі важливішими стають саме стратегічні напрями їх діяльності, які визначають можливості адаптації до ринкових змін і забезпечують конкурентні позиції у майбутньому.

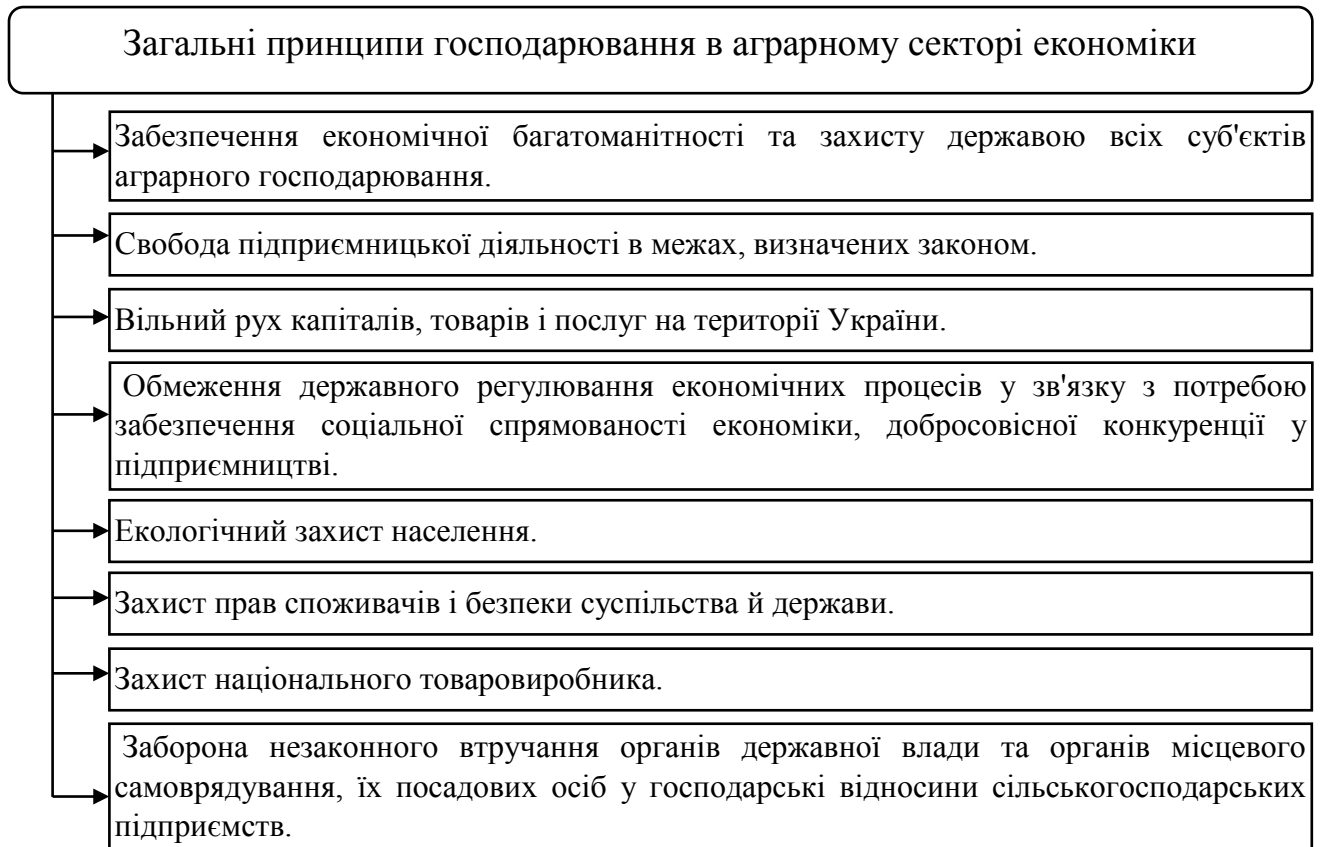
Аграрний сектор України представлений значною кількістю товаровиробників, що різняться між собою формами власності, масштабами виробництва та спеціалізацією. Кожен із таких суб'єктів у процесі господарської діяльності «формує власні механізми самозабезпечення, виробляє внутрішні джерела розвитку й адаптує їх до умов конкретного ринку» [36, с. 29]. Це створює досить різноманітне середовище функціонування, у якому підприємства поєднують виробництво продукції, надання послуг та виконання робіт, що мають економічну цінність і ринкову оцінку.

Господарська діяльність аграрних підприємств трактується як сукупність дій суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямованих на створення та реалізацію матеріальних благ або виконання робіт, що мають вартісний зміст. Ця діяльність охоплює широкий спектр «економічних та організаційних процесів, які забезпечують життєздатність підприємства та формують його економічні результати» [4, с. 93].

Усі відносини, що виникають у межах цього процесу, зазвичай поділяють на виробничо-господарські, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські. Вони відображають логіку взаємодії між учасниками виробничого процесу, порядок використання ресурсів та систему управління господарською діяльністю. Аналізуючи особливості функціонування сільськогосподарських підприємств, доцільно виокремити ключові принципи, на яких ґрунтується господарювання в аграрному секторі. Їх зведене подання наведено на рис. 1.1, що дає змогу компактно відобразити основні засади організації діяльності у сільському господарстві.

Урахування принципів господарювання та визначених законодавством умов функціонування надає сільськогосподарським підприємствам можливість самостійно формувати власну виробничу політику. Вони самі обирають напрями спеціалізації,

визначають структуру та масштаби виробництва, а також вільно розпоряджаються отриманою продукцією й фінансовими результатами, за умови що їхня діяльність не порушує вимог чинного законодавства України.

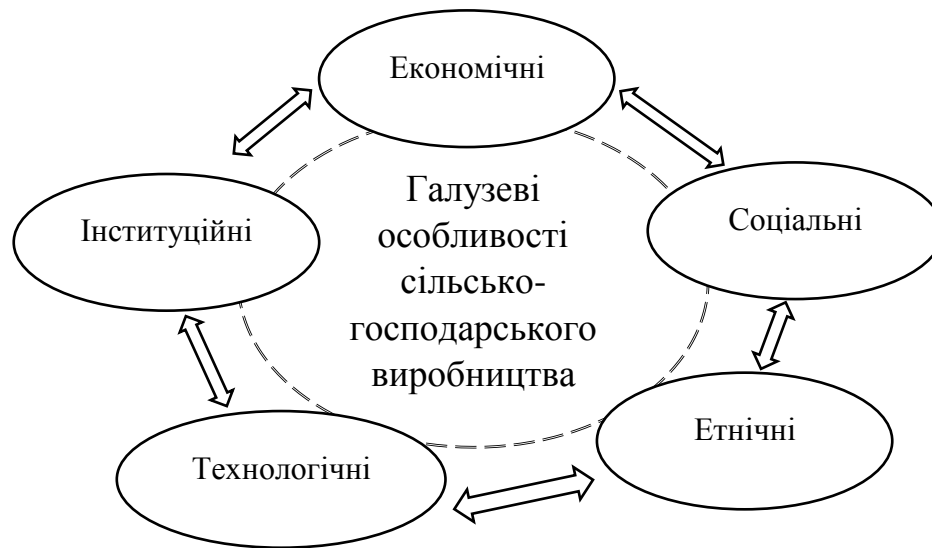


**Рис. 1.1. Ключові принципи господарювання в аграрному секторі економіки**

Економічне середовище функціонування аграрних підприємств вирізняється постійною динамікою, що проявляється у неперервних змінах, оновленні виробничих процесів і значній залежності від зовнішніх чинників, насамперед природно-кліматичних умов. Ключовим елементом діяльності таких підприємств є земля, яка «виступає не лише основним, а й унікальним ресурсом із притаманною лише їй властивістю – родючістю» [16, с. 74]. Саме взаємодія землі із засобами виробництва забезпечує можливість здійснення аграрного виробництва, а рівень його економічної результативності безпосередньо визначається ефективністю поєднання цих ресурсів. Земля в аграрній сфері має низку специфічних

характеристик: просторову обмеженість, незамінність та здатність відтворювати родючість. Усе це зумовлює підвищену нестабільність сільського господарства порівняно з іншими галузями економіки.

Фінансова безпека сільськогосподарських підприємств формується в умовах впливу галузевих чинників, які необхідно враховувати під час оцінювання ризиків та управлінських рішень. У науковій літературі такі особливості умовно поділяють на п'ять груп (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Особливості функціонування сільськогосподарських підприємств**

До інституційних характеристик відносять ті чинники, що визначають рамки функціонування аграрних підприємств, формують стимулююче середовище та впливають на узгодженість економічних інтересів учасників ринку. Йдеться про «недосконалість нормативно-правового забезпечення аграрного сектору у частині регулювання виробничих, переробних і збутових процесів, потребу в державній підтримці галузі, а також повільне формування інституційної інфраструктури, здатної забезпечити розвиток сучасного агросектору» [42, с. 19].

Економічні особливості проявляються в нерівномірності руху обігових коштів протягом року, обмежених можливостях кредитування з боку банківського сектору,

значній тривалості окупності інвестицій та ускладненому процесі прогнозування фінансових результатів через високу варіативність зовнішніх умов.

Технологічні фактори охоплюють ті аспекти, які пов'язані з технологією виробництва: залежність від природно-кліматичних умов, сезонність робіт, велика матеріаломісткість та потреба у спеціалізованій техніці. Сюди також належать «низька мобільність виробництва, значні площі для розміщення основних засобів, тривалі виробничі цикли та ризики псування продукції через її обмежений термін зберігання» [37, с. 94].

Соціальні особливості зумовлені рівнем життя сільського населення, який часто поступається міському; недорозвиненістю соціальної інфраструктури; недостатньою кількістю робочих місць і відмінністю у потребах жителів сільських територій. У комплексі це створює додаткові виклики для формування кадрового потенціалу та забезпечення стабільності персоналу аграрних підприємств.

Етнічні особливості, що формувалися протягом тривалого історичного періоду, визначають ментальні та поведінкові установки сільського населення, які впливають на трудову мотивацію, економічне мислення та загальний характер господарювання. Ці чинники відіграють вагому роль у розумінні специфіки забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств і мають бути враховані при розробленні управлінських рішень.

Серед усієї сукупності характеристик, притаманних аграрному виробництву, найвідчутнішим чинником залишається його сезонність. Вона проявляється у нерівномірному використанні трудових ресурсів і техніки, а також у коливанні обсягів виробленої продукції та доходів підприємств протягом року. Через сезонний ритм господарювання змінюється і структура організації праці: «у періоди активних польових робіт значно зростає зайнятість персоналу та інтенсивність експлуатації техніки, тоді як у зимовий час ці показники суттєво зменшуються» [6, с. 39]. Для аграрного виробництва вкрай важливим є дотримання строків виконання технологічних операцій, оскільки навіть незначні затримки можуть спричинити

прямі втрати врожаю, зниження якості продукції або знецінення трудових витрат. На відміну від промисловості, де порушення графіка виробництва здебільшого впливає на терміни виготовлення, у сільському господарстві наслідки несвоєчасних робіт відразу позначаються на кінцевому результаті та фінансових показниках підприємства.

Додатковим наслідком сезонності та залежності від природних факторів є потреба у створенні значних страхових запасів насіння, кормів та інших ресурсів на випадок несприятливих погодних умов чи надзвичайних ситуацій. Частина виробленої продукції, зокрема насіння або корми, часто не потрапляє на ринок, а споживається у власному виробничому циклі, що впливає на формування товарної маси та планування доходів підприємства.

Не менш вагомим аспектом діяльності аграрних підприємств є рівень їх технічного забезпечення. Сільське господарство загалом відзначається високою матеріаломісткістю та потребує використання спеціалізованої техніки, яка здебільшого підходить лише для виконання окремих виробничих операцій. Така техніка працює інтенсивно лише протягом певних періодів року, а значну частину часу перебуває в простой, однак при цьому потребує витрат на обслуговування, ремонт та підтримання в робочому стані. Висока ціна машин і обладнання у поєднанні з низькою купівельною спроможністю більшості аграрних підприємств значно ускладнює процес оновлення технічної бази та впровадження сучасних технологій. До цього додається і невисока мобільність технічних засобів, що обмежує можливості оперативного реагування на виробничі потреби.

Інвестування в оновлення техніки стримується також недостатньою привабливістю галузі для інвесторів, що знижує доступність фінансових ресурсів для модернізації виробництва. Сукупність цих чинників суттєво впливає на економічні результати аграрних підприємств та їхню здатність забезпечувати належний рівень фінансової безпеки.

Для успішного функціонування сільськогосподарським підприємствам необхідна також стабільність на ринках сировини, матеріалів і готової продукції. Різкі зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін і попиту створюють «високі ризики та ускладнюють процес прийняття управлінських рішень, що напряду відображається на фінансовій стійкості підприємств» [40, с. 64]. Таким чином, рівень фінансової безпеки значною мірою визначається конкурентоспроможністю підприємства, його здатністю утримувати позиції на ринку та ефективно протидіяти впливу зовнішніх факторів.

Для аграрних підприємств, що працюють у ринковому середовищі, ключове значення має можливість реалізувати вироблену продукцію за цінами, які забезпечують рентабельність і подальший розвиток господарства. Однак шлях продукції до кінцевого споживача зазвичай проходить через надмірно розгалужену систему каналів збуту – від оптових та дрібнооптових структур до різноманітних роздрібних посередників. Внаслідок відсутності продуманої маркетингової стратегії, нестачі власних транспортних засобів, обмежених умов для зберігання продукції або необхідності її швидкого продажу для розрахунків за поточними борговими зобов'язаннями, значна частина сільськогосподарських виробників змушена користуватися послугами посередників.

Розвинена мережа посередницьких структур призводить до того, що виробники фактично передають частину свого потенційного прибутку іншим учасникам ринку, недоотримуючи суттєві фінансові ресурси, які могли б бути спрямовані на модернізацію, оновлення технічних засобів чи підвищення продуктивності. Водночас кінцевий споживач змушений купувати продукцію за вищими цінами, оскільки кожна ланка збутового ланцюга включає власну торговельну націнку. Така ситуація негативно позначається на фінансових результатах аграрних підприємств, послаблює їхню конкурентоспроможність та обмежує можливості для стратегічного розвитку.

Збройна агресія Російської Федерації, що триває з 2014 року, суттєво позначилася на аграрному потенціалі України, оскільки частина родючих земель у Донецькій і Луганській областях, а також в Автономній Республіці Крим була втрачена через окупацію. Попри такі виклики, аграрна галузь зуміла не лише зберегти стійкість, а й адаптуватися до нових умов, продемонструвавши здатність до швидкого відновлення й подальшого розвитку. Показовим є 2021 рік, коли українським виробникам вдалося отримати один із наймасштабніших урожаїв за період незалежності – понад 86 млн тонн зернових і зернобобових культур. Саме в цей період країна укріпила свої позиції серед провідних світових експортерів окремих видів агропродукції, зокрема соняшникової олії, пшениці, кукурудзи та ячменю. Внесок аграрного сектору в експортний потенціал держави є надзвичайно вагомим: «у 2021 році майже 41 % товарного експорту припадав саме на продукцію сільського господарства, що становило близько 27,7 млрд доларів США» [13].

Разом з тим уже до початку повномасштабної війни було очевидно, що наявна модель функціонування аграрної сфери має низку критичних вразливостей. Вона значною мірою спирається на масштабність виробництва та переважно сировинний характер продукції, а також на значну структурну диспропорцію між великими й малими виробниками. Крупні агропідприємства концентрують діяльність переважно на вирощуванні рентабельних культур рослинництва, швидко повертаючи вкладений капітал. Натомість малі господарства, фермерські формування та домогосподарства змушені працювати в більш трудомістких сегментах – тваринництві, овочівництві та ягідництві, де рівень рентабельності нижчий, а ризики вищі. Така асиметрична структура лише загострила виклики, які проявилися особливо гостро з початком повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році, коли система зіткнулася з серйозними логістичними, ресурсними та інфраструктурними обмеженнями.

Повномасштабна війна оголила низку критичних слабких місць аграрного сектору, кожне з яких суттєво впливає на можливість стабільного функціонування сільського господарства. Передусім значна частина орних земель опинилася в зоні

бойових дій або тимчасової окупації, що зробило їх фізично недоступними для обробітку. Частина територій перебуває під постійними обстрілами чи замінована, а це повністю унеможливує виконання навіть базових технологічних операцій. Зростає й загроза навмисного ураження аграрної техніки та посівів у період формування і збирання врожаю, що може використовуватися агресором як спосіб завдати максимальної шкоди економіці.

Серйозним ударом стала також фактична блокада морських шляхів експорту. Закриття портів різко зменшило можливості вітчизняних виробників реалізовувати продукцію на зовнішніх ринках, що спричинило втрати доходів, дестабілізувало валютні надходження та посилило ризики глобального дефіциту продовольства. Світові ринки відреагували підвищенням цін, а окремі країни опинилися під загрозою продовольчих криз, що додатково загострює гуманітарну ситуацію та може провокувати нові міграційні потоки.

Ще однією критичною проблемою стало цілеспрямоване руйнування інфраструктури, пов'язаної з виробництвом і переміщенням аграрної продукції. Зерносклади, склади, логістичні центри, приміщення для переробки та зберігання продовольства нерідко ставали об'єктами атак. Пошкодження чи знищення техніки, втрати потужностей для зберігання й транспортування створюють додаткові бар'єри для організації виробничого процесу та формують у суспільстві тривожні очікування щодо можливого дефіциту.

Не менш відчутною є проблема матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. Нестача фінансових ресурсів, високі ризики для інвестиційної діяльності та невизначеність майбутніх умов функціонування призводять до того, що багато господарств змушені скорочувати витрати на добрива, засоби захисту рослин та оновлення техніки. Це, у свою чергу, погіршує показники врожайності та стан ґрунтів. Дефіцит пального, знищення машинно-транспортних парків і складнощі з ремонтом техніки часто стають додатковим бар'єром для своєчасного виконання сезонних робіт.

Окрему загрозу становить забезпечення продовольством населення, що проживає на територіях, де тривають бойові дії або які перебувають в окупації. Постійні обстріли, блокування транспортних шляхів і коливання лінії фронту ускладнюють можливість доставки продуктів харчування. Частина людей залишається відрізаною від традиційних каналів забезпечення й потребує системної підтримки від державних структур та волонтерських організацій.

Беручи до уваги специфіку сільськогосподарського виробництва та непередбачуваний характер розвитку воєнних подій, поряд з вирішенням термінових проблем галузі дедалі помітнішою стає потреба у формуванні довгострокового бачення її майбутнього. У таких умовах стійкість аграрного сектора значною мірою залежить від того, наскільки ефективно вибудовуватиметься система адаптаційних заходів, що дозволятимуть не лише зменшувати втрати, а й підтримувати здатність до подальшого розвитку.

Одним із ключових напрямів є мобілізація фінансових ресурсів, як прямих, так і опосередкованих, що дозволяють аграріям утримувати виробництво, зберігати трудові колективи та уникати повного згортання діяльності. Через війну частина господарств була змушена призупинити роботу, а багато працівників виїхали або втратили можливість вести власне фермерське виробництво. Для дрібних товаровиробників такі обставини можуть стати визначальними – існує ризик, що після завершення воєнних дій вони не повернуться до галузі або змінять напрям діяльності.

Вкрай важливим завданням є організація збору врожаю та забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами. Для цього громади мають «формувати певні страхові запаси пального і мастильних матеріалів, які використовуватимуться виключно для сільськогосподарських робіт» [37, с. 95]. Накопичення дрібних партій паливно-мастильних матеріалів у автоцистернах різної місткості дозволить оперативно підтримувати аграріїв у періоди пікових навантажень, коли своєчасність виконання робіт напряму впливає на кінцевий результат.

Стійкість продовольчих систем на місцевому рівні потребує розвитку внутрішньої інфраструктури – від забезпечення матеріально-технічними ресурсами до організації повного циклу виробництва, заготівлі, зберігання та збуту продукції. Чим більш замкненим буде цей цикл у межах громади, тим меншою буде її залежність від зовнішніх факторів і логістичних ризиків. Створення таких локальних ланцюгів дозволяє громадам зменшувати витрати, підтримувати місцевих виробників та гарантувати стабільність постачання.

Необхідним є й перегляд структури посівів, орієнтований на задоволення внутрішніх потреб у базових продуктах харчування та забезпечення сировиною галузей тваринництва й переробки. Збалансування структури рослинництва допоможе зменшити залежність від експорту сировини та забезпечити перехід до моделі, де значну частину виробленої продукції перероблятимуть всередині країни. Такий підхід сприяє нарощуванню частки продукції з вищою доданою вартістю, що може бути особливо важливим в умовах обмежених логістичних можливостей.

Поступове відновлення експортних спроможностей також відіграє важливу роль у функціонуванні аграрного сектору. Оскільки низка країн уже скасувала обмеження на імпорт української продукції, необхідно активно розвивати ділові контакти між вітчизняними виробниками та іноземними партнерами. Зміцнення присутності на європейських і світових ринках, пошук нових форматів логістики та співпраці створюватимуть умови для довготривалих контрактів та зменшення ризиків від подальших зовнішніх шоків.

Вирішальним елементом подальшого розвитку агросектора має стати комплексна Стратегія, яка поєднає конкурентні переваги галузі з необхідністю модернізації та впровадження інновацій. Її зміст має охоплювати питання оптимізації структури виробництва, підвищення прибутковості вкладень, розвитку кооперації, розширення обсягів переробки сировини, збільшення частки готової харчової продукції в експорті та пристосування до змін клімату. Також важливим є широке застосування цифрових технологій у виробничих та управлінських процесах,

що забезпечить підвищення ефективності та конкурентоспроможності вітчизняного аграрного виробництва в довгостроковій перспективі.

## **1.2. Основні підходи та моделі управління виробничими процесами в сучасному менеджменті**

У найзагальнішому розумінні управління можна розглядати як особливий вид діяльності, у межах якої одна система спрямовує поведінку іншої задля досягнення наперед визначеного результату. У будь-якому управлінському процесі обов'язково присутні дві ланки: суб'єкт, що ініціює й здійснює управлінські впливи, та об'єкт, на який ці дії спрямовані. Сутність управління полягає у «вмінні впорядковувати роботу інших людей таким чином, щоб спільний результат був досягнутий найбільш раціональним шляхом» [52]. Високий рівень майстерності управлінця проявляється тоді, коли організований ним процес сприймається виконавцями як такий, у якому вони діють автономно, не відчуваючи прямого тиску або надмірного контролю.

Менеджмент за своїм змістом є координацією зусиль працівників і побудовою такої системи взаємодії, що забезпечує результативне функціонування організації. Менеджер – це особа, яка не лише організовує роботу колективу, а й створює умови для продуктивної праці всіх його учасників. Його ключова роль полягає не у власній максимальній продуктивності, а у здатності сформувати середовище, де кожен працівник може якісно виконувати поставлені завдання та сприяти досягненню спільної мети.

У сфері аграрного виробництва менеджмент має свою специфіку, оскільки передбачає застосування принципів і методів управління до діяльності, що тісно пов'язана з природними ресурсами та сезонністю. Управління сільськогосподарським виробництвом охоплює організацію використання земельних, матеріальних і трудових ресурсів, забезпечення ритмічності виробничих процесів, фінансове планування, реагування на ринкові коливання та запровадження інноваційних технологій. Це складна, багатогранна система, що поєднує управління виробництвом, людськими ресурсами, ресурсним забезпеченням і ризиками.

Ефективне управління в аграрному секторі є ключовою передумовою стабільного розвитку агропідприємств, формування продовольчої безпеки держави та підтримки соціально-економічної стійкості сільських територій. Саме продуманий менеджмент дозволяє аграрним підприємствам працювати результативно навіть у змінних і часто непередбачуваних умовах.

Проблематика управління в аграрному секторі досить широко висвітлена в науковій літературі, і різні автори акцентують увагу на специфічних аспектах організації виробництва. Так, Н.І. Болтянська зазначає, що особливістю сучасного управління сільськогосподарським підприємством є необхідність ефективного господарювання за умов дефіциту власних ресурсів, обмеженого державного фінансування й поступового відходу від адміністративних методів регулювання. Дослідниця підкреслює, що «структура аграрних підприємств ґрунтується на функціонуванні кількох ієрархічних технологічних рівнів – від окремих операцій до технологічних комплексів виробничих підрозділів і підприємства в цілому» [5, с. 201].

О. Кантемир у своїх міркуваннях підходить до управління виробництвом з позиції соціальної взаємодії. На його думку, «сутність управління в аграрній сфері проявляється в умінні узгоджувати інтереси окремих працівників, трудових колективів та суспільства, що створює передумови для ефективної мотивації та досягнення загальної мети галузі» [23].

О. Зеленко звертає увагу на те, що система управління сільським господарством досі не повною мірою відповідає ринковим вимогам. Вона «підкреслює відсутність гармонії між новими моделями організації виробництва та управлінськими підходами, що ускладнює підвищення результативності діяльності підприємств і стримує їх розвиток» [19, с. 73].

У працях Р.В. Стоноженка наголошується на вагомій ролі аграрного сектору як однієї з ключових складових формування державного бюджету. Автор підкреслює, що «в умовах війни та економічної нестабільності актуальним є впровадження

сучасних методів управління, які забезпечують раціональне використання наявних ресурсів і дають змогу підприємствам залишатися життєздатними навіть за умов скорочення бюджетних надходжень та часткової втрати земельних ресурсів» [50, с. 256].

О.В. Гринчак відзначає, що кризові явища в сільському господарстві викликані поєднанням загальноекономічних та галузевих проблем. Серед них він вирізняє залежність виробництва від погодних умов, сезонність, дефіцит фінансових ресурсів, а також домінування монопольних структур у сферах заготівлі, збуту та постачання. Усе це обумовлює «специфічний характер управління аграрним виробництвом та потребує комплексного підходу до його вдосконалення» [11].

О.А. Козинець акцентує на важливості постійного моніторингу зовнішнього середовища. Аграрне підприємство, за її твердженням, «повинно оперативно реагувати на зміни у цінах, попиті, діяльності постачальників і конкурентів, що дозволяє обирати оптимальну поведінку на ринку та підтримувати стабільність виробництва» [25].

Г.А. Ткаченко розглядає сільське господарство як основу розвитку всієї економіки та підкреслює наявність комплексу особливостей, що впливають на організацію менеджменту: сезонні коливання завантаженості ресурсів, нерівномірність потреби в робочій силі та матеріалах, необхідність вирівнювання виробничих диспропорцій. Це потребує застосування гнучких управлінських методів та ретельного планування [52].

Г.М. Рябенко звертає увагу на те, що підтримка аграрного виробництва з боку держави має враховувати його об'єктивно нижчу прибутковість порівняно з іншими видами економічної діяльності. Він підкреслює важливість формування такої моделі підтримки, яка дозволить «не лише утримати існуючий рівень виробництва, а й створити умови для розвитку галузі» [45, 358].

В аналітичному огляді М. Матвєєва констатується, що аграрна галузь зазнала значних утрат унаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Йдеться про те, що на

регіони, які найбільше постраждали від бойових дій, припадало понад третину довоєнного виробництва зернових, що підсилює негативні наслідки для продовольчої безпеки країни [32].

У статті Н. Намлієвої підкреслюється, що підприємницьке середовище в Україні поступово пристосовується до умов воєнного часу, що проявляється у «відновленні бізнес-активності, зростанні гнучкості підприємств та посиленні взаємодії з державними інституціями та міжнародними партнерами» [35, с. 154].

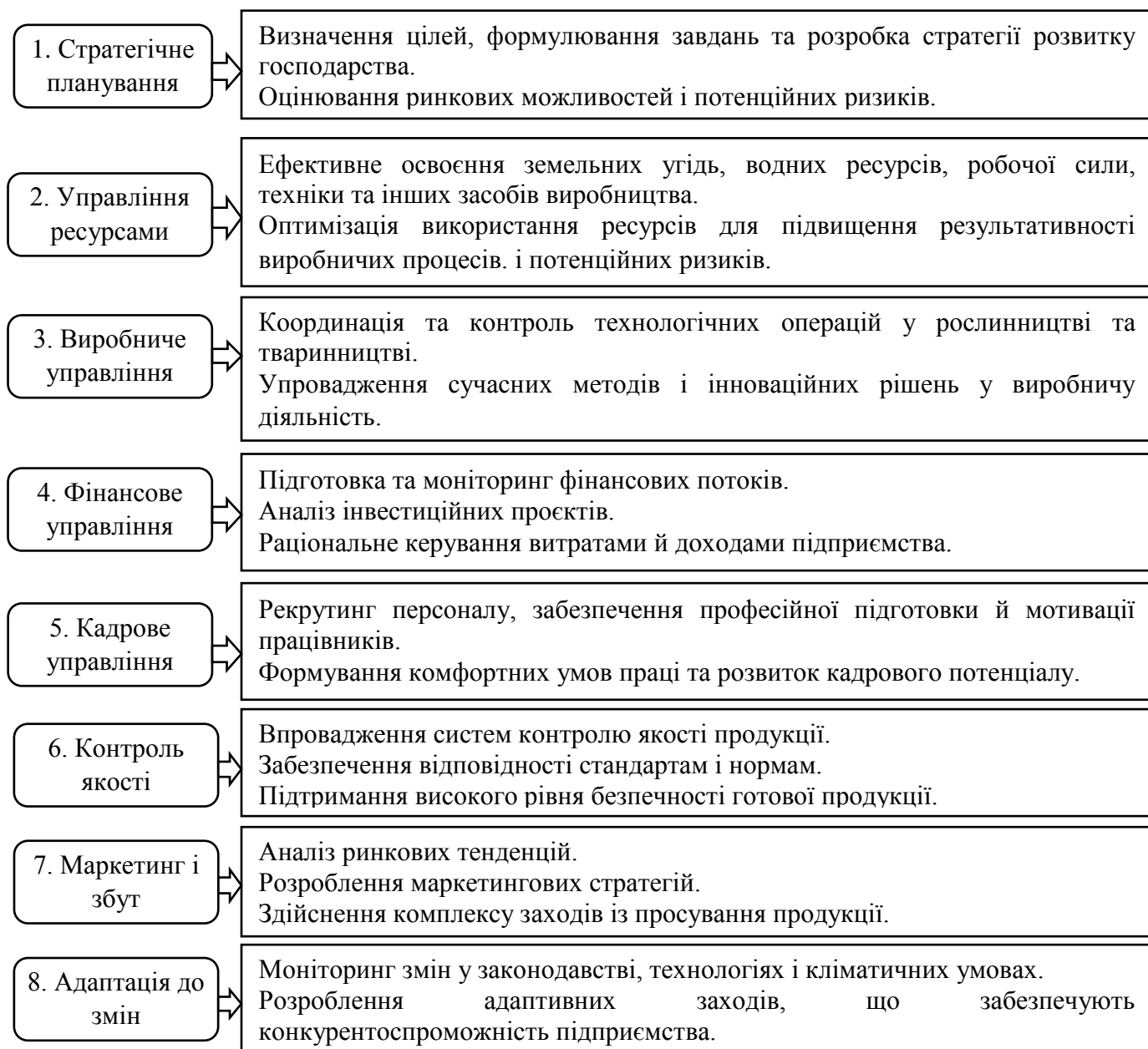
О. Погорєлова, аналізуючи вектор подальшого розвитку аграрної політики, зазначає, що її формування має узгоджуватися з принципами та стандартами Європейського Союзу, оскільки стратегічним курсом України є «європейська інтеграція, що передбачає гармонізацію законодавства та спільну реалізацію інституційних програм» [44, 139].

Специфіка менеджменту в агропромисловому комплексі безпосередньо зумовлена природою самої аграрної діяльності, адже об'єктами праці тут виступають живі організми – рослини та тварини. Ця обставина визначає складність і багатогранність фізико-біологічних процесів, що впливають на результат виробництва, а також потребу у великій кількості різноманітних ресурсів. За оцінками, номенклатура матеріальних засобів, необхідних для сільськогосподарського виробництва, налічує сотні тисяч позицій. До них належать технічні та енергетичні засоби, хімічні препарати, фізичні ресурси тощо.

Частина таких засобів відтворюється всередині самого аграрного підприємства або господарства, наприклад корми, насіння, органічні добрива. Інша частина має штучне походження й виробляється промисловими підприємствами – техніка, паливо, мастильні матеріали, засоби захисту рослин, обладнання. Функціонування сільського господарства без цих ресурсів неможливе, проте агровиробники не завжди спроможні своєчасно забезпечити їх закупівлю та доставку. Тому у сучасній структурі АПК вагому роль відіграють сервісні підприємства, які реалізують

комплекс послуг: від постачання та логістики до виконання окремих виробничих операцій, технічного обслуговування і зберігання продукції [10, с. 38].

На рис. 1.3 подано узагальнену систему ключових елементів менеджменту сільськогосподарського виробництва, що дозволяє побачити взаємозв'язок між ресурсною базою, технологічними процесами та управлінськими впливами.



**Рис. 1.3. Основні елементи менеджменту сільськогосподарського виробництва**

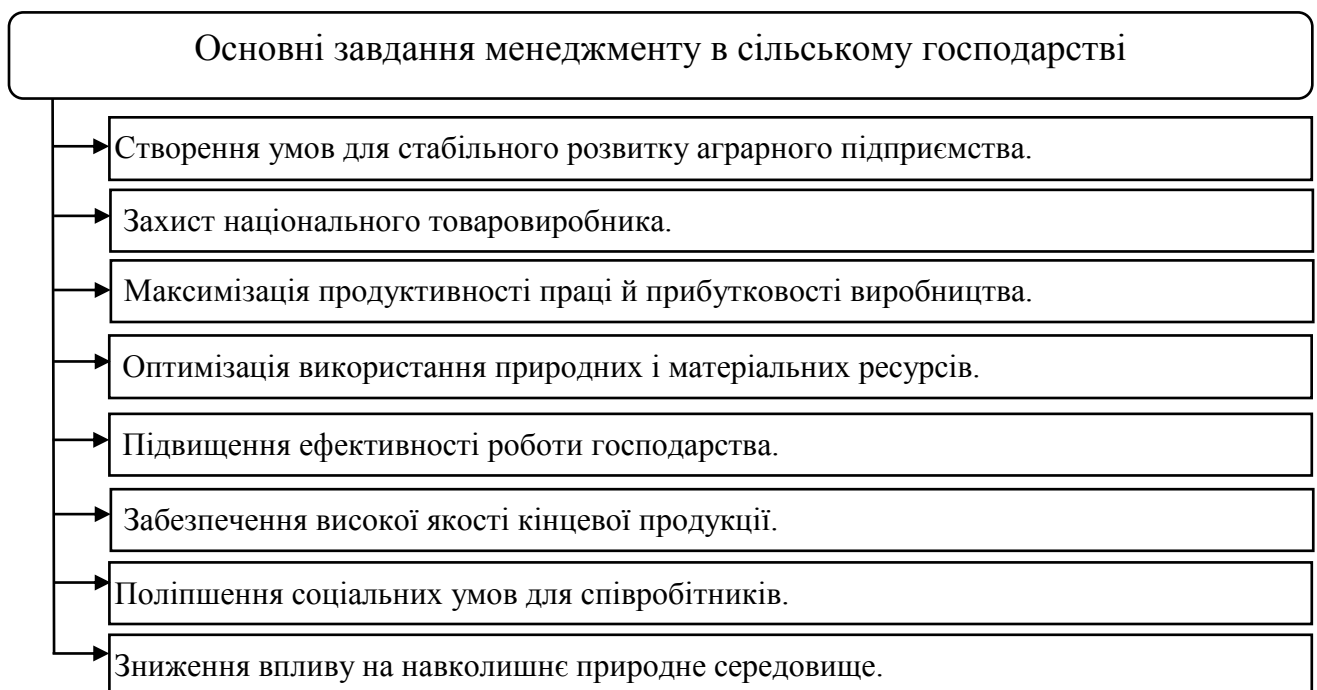
Важливим чинником успішності аграрного підприємства є раціональне формування та використання його матеріально-технічної бази. Вона охоплює як натуральну, так і вартісну складові. У натуральному вимірі до неї належать засоби праці (машини, устаткування, агрегати), виробничі споруди, склади, тварини робочого та продуктивного призначення, багаторічні насадження, засоби захисту рослин, насіння, паливо, сировина. Крім того, сільське господарство активно використовує природні ресурси – передусім ґрунт і воду, які забезпечують можливість здійснення технологічних процесів відповідно до організаційних форм виробництва.

Одним із базових орієнтирів розвитку аграрного підприємництва є впровадження господарських підходів, що «опираються на використання сучасних, технологічно досконалих рішень, апробованих у провідних світових практиках» [26, с. 87]. Виробничий процес у сільському господарстві повинен відповідати низці принципових вимог, які визначають його результативність та сталість функціонування. Серед ключових критеріїв виокремлюють економічну доцільність, що передбачає обґрунтованість витрат і можливість отримання позитивного фінансового результату; конкурентоспроможність, яка гарантує здатність продукції конкурувати на внутрішніх і зовнішніх ринках; а також екологічну безпеку, спрямовану на мінімізацію негативного впливу на довкілля та раціональне використання природних ресурсів.

Дотримання зазначених вимог виступає не лише умовою формування сучасної аграрної моделі, але й важливим управлінським інструментом у сфері оптимізації використання ресурсів. Для їх реалізації необхідне створення і впровадження детально опрацьованих технологічних регламентів, які забезпечують необхідний порядок виконання виробничих операцій і дотримання встановлених стандартів якості. Потреба у таких стандартах зумовлена складністю аграрного виробництва, де об'єкти управління – біологічні системи та природні ресурси – потребують

особливої точності та узгодженості дій. Це стосується не лише основного виробництва, а й супутнього сервісного забезпечення аграріїв: від постачання техніки й матеріалів до організації технологічного супроводу та надання спеціалізованих послуг. Усі ці елементи «формуєть єдине середовище, у межах якого прагнення до економічної ефективності поєднується з вимогами екологічної відповідальності та раціонального використання потенціалу аграрного підприємства» [45, с. 358].

На рис. 1.4 представлено перелік ключових завдань менеджменту в сільському господарстві.



**Рис. 1.4. Основні завдання менеджменту в сільському господарстві**

Поняття бізнесу охоплює широкий спектр видів економічної активності, проте в кожній сфері воно набуває власних специфічних рис. В аграрному секторі сформувалася особлива система взаємопов'язаних економічних відносин, яка отримала назву агробізнес. Загалом бізнес пов'язують із «діяльністю, спрямованою

на отримання доходу чи інших вигод, а осіб, які виявляють ініціативу та готовність ризикувати заради досягнення прибутку, прийнято називати підприємцями» [11].

Виходячи з цього, агробізнес можна трактувати як специфічний різновид підприємництва, що функціонує саме у сфері сільського господарства. Його структура охоплює кілька взаємодоповнюючих напрямів: виробництво засобів для аграрної галузі (техніка, добрива, засоби захисту рослин, корми), базове сільськогосподарське виробництво (рослинництво та тваринництво), а також процеси зберігання, переробки й реалізації як первинної, так і переробленої продукції. Окремим блоком виступає агросервіс – система послуг, що забезпечує технологічне, технічне та інфраструктурне супроводження виробництва.

Практика доводить, що поєднання кількох ланок виробничо-збутового циклу в межах одного підприємства підвищує економічну ефективність та стійкість бізнес-моделі. Наприклад, коли одна компанія одночасно займається вирощуванням сировини, її зберіганням, переробкою та продажем, вона отримує можливість контролювати витрати на всіх етапах і формувати додану вартість. Водночас «агробізнес охоплює не лише виробників чи переробників: населення також є його учасником, оскільки структура споживчих витрат домогосподарств впливає на обсяги попиту та загальну кон'юнктуру аграрного ринку» [19, с. 73].

Сільське господарство посідає особливе місце в системі народного господарства, оскільки його виробничі процеси відбуваються переважно у природному середовищі. Аграрний сектор охоплює майже дві третини території України, і ця обставина визначає його вагомий роль у соціально-економічному розвитку держави. Діяльність у цій галузі нерозривно пов'язана з використанням природних ресурсів, серед яких провідне значення має рослинність. Рослини виконують роль природних «біореакторів», які за допомогою сонячної енергії трансформують неорганічні речовини у кінцевий продукт, що формує основу харчових ланцюгів, а також забезпечує функціонування численних суміжних галузей. Саме ці біологічні особливості й відрізняють аграрне виробництво від

промислового, де процес створення продукції здебільшого проходить у контрольованому техногенному середовищі.

У промисловому виробництві основу технологічних процесів становлять енергоресурси, створені людиною: електроенергія, паливно-мастильні матеріали, вугілля, атомна енергія та інші носії, що дозволяють підтримувати чітко контрольовані умови. На відміну від цього, аграрне виробництво значною мірою «працює» на природній енергії Сонця, яка виступає головним драйвером росту та розвитку рослин. Саме від того, наскільки ефективно рослина здатна перетворювати сонячну радіацію на органічну речовину, залежить рівень урожайності та результативність роботи аграрного підприємства.

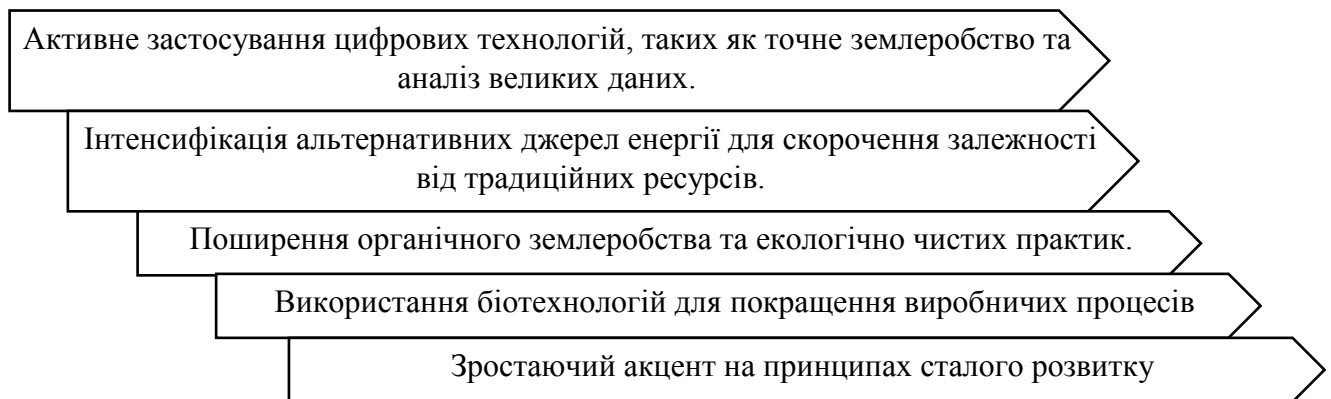
Подібна логіка простежується і в тваринництві, де вихідною основою виробництва є кормові культури, вирощені у рослинницькій ланці. Вони накопичують енергію Сонця, яка надалі, через складні біологічні процеси, трансформується в м'ясо, молоко, яйця та інші продукти тваринництва. Таким чином, і рослинництво, і тваринництво функціонують у єдиному енергетичному циклі, що базується на природних джерелах.

Успішність цих галузей визначається тим, наскільки раціонально використовуються як природні, так і матеріальні ресурси. Це включає формування оптимального генетичного потенціалу культурних рослин, підбір високопродуктивних порід тварин, а також розробку технологій, які максимально відповідають їхнім фізіологічним потребам. У рослинництві об'єктом праці стає генетична модель майбутнього врожаю, у тваринництві – породні особливості стада, що визначають продуктивність тварин.

Попри те, що природні фактори мають домінуючий вплив на аграрне виробництво, жоден етап цього процесу не відбувається без активної участі людини. Обробіток ґрунту, посів, догляд за культурами, підтримка тваринницьких комплексів, збирання врожаю – усе це потребує ретельного планування, організації та відповідної кваліфікації працівників. Крім того, «людина значно розширює

потенціал аграрного виробництва, використовуючи інструменти селекції та генетики для удосконалення властивостей рослин і тварин» [7, с. 17]. Застосування наукових досягнень дозволяє збільшувати продуктивність, підвищувати стійкість до стресових факторів і ефективніше трансформувати природні ресурси у кінцевий корисний продукт.

На рис. 1.5 наведено основні сучасні тенденції в сфері сільськогосподарського менеджменту.



**Рис. 1.5. Сучасні тенденції в сфері сільськогосподарського менеджменту**

Цілеспрямована діяльність людини, що ґрунтується на свідомому прагненні вдосконалити способи раціонального використання природних ресурсів, формує зміст поняття суб'єкта виробничої діяльності. Ним може виступати як окремий виконавець, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі, так і колектив працівників, об'єднаний спільними технологічними підходами, професійним баченням і єдиною метою. На такий суб'єкт покладається відповідальність за «планування виробничих операцій, підтримання належного рівня технологічної дисципліни, ефективне застосування ресурсів природного й антропогенного походження, а також за контроль їхнього відновлення, що є передумовою довгострокової стабільності» [21, с. 108]. Він не лише координує і забезпечує виконання виробничих функцій, а й виконує роль розпорядника та власника створеного продукту, виступаючи повноправним господарем процесу.

Сільськогосподарське виробництво сьогодні перебуває в стані постійної трансформації, адже засоби й предмети праці змінюються під впливом стрімких інновацій і технічних удосконалень. Така динаміка є природною складовою розвитку продуктивних сил агросфери, особливо в умовах зменшення кількості трудових ресурсів у сільській місцевості, де соціально-економічні й демографічні чинники формують додаткові ускладнення для забезпечення сталості виробництва. У зв'язку з цим «система управління аграрним виробництвом має розвиватися випереджальними темпами, забезпечуючи здатність виробничого комплексу адаптуватися до зростаючих вимог і нових обставин» [39, с. 242].

Науково-технічний прогрес відіграє провідну роль у зниженні виробничих витрат, особливо тих, що пов'язані з використанням дефіцитних ресурсів – пального, добрив, енергоносіїв та іншої природної сировини. Впровадження ресурсозберігальних технологій набуває першочергової важливості, що вимагає продуманої стратегії науково-технологічного розвитку підприємств. Слід ураховувати, що інноваційні рішення хоча й дають змогу зменшувати непродуктивні витрати та підвищувати ефективність праці, водночас потребують додаткових інвестицій. Тому головним управлінським завданням стає досягнення такого співвідношення витрат і результату, за якого приріст ефективності істотно перевищує обсяг вкладених ресурсів. Саме такий баланс забезпечує оптимальні умови для подальшого прогресу аграрної галузі.

### **1.3. Методи оцінювання ефективності управління виробництвом**

Ефективний менеджмент є ключовим елементом системи управління в будь-якій організації незалежно від форми власності чи специфіки її діяльності. Більшість науковців сходяться на думці, що побудова результативної системи управління має охоплювати кілька основних складових: управлінський потенціал, який розглядається як сукупність ресурсів, доступних управлінській системі; витрати на

управління, що визначаються структурою, технологією і масштабом виконання управлінських функцій; особливості організації праці; а також фактичну дієвість управлінських заходів, тобто результативність дій персоналу в процесі досягнення встановлених цілей.

Оцінювання функціонування системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання має здійснюватися щонайменше за двома критеріями – «рівнем організації управління та соціальним аспектом, пов'язаним із якістю взаємодії між управлінським корпусом і працівниками» [12, с. 318]. Саме поєднання цих вимірників дає змогу комплексно оцінити стан організаційної структури управління (ОСУП), потенціал управлінського персоналу та визначити, наскільки їхня діяльність впливає на загальну ефективність управління.

З огляду на наведені підходи та сформовану мету оцінювання, система діагностики менеджменту виробничих підприємств повинна ґрунтуватися на аналізі дієвості організаційної структури, характеристиках кадрового складника та результатах опитування працівників щодо якості управлінських рішень і дій керівництва. Таким чином, загальний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту передбачає реалізацію певного алгоритму, що охоплює три послідовні етапи. Кожен з них забезпечує проведення узагальненої оцінки: результативності організаційної структури управління підприємством; кадрового потенціалу менеджерського складу; оцінки управлінських дій менеджерського корпусу з позиції соціального сприйняття та внутрішньої взаємодії в колективі.

Для практичного застосування запропонованого алгоритму необхідно сформулювати виважений та інформативний набір показників, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити ефективність організаційної структури управління, управлінського персоналу та результативність його діяльності. Під час відбору таких показників важливо керуватися низкою принципів вимог.

По-перше, обрані показники мають відображати чітко простежувані причинно-наслідкові зв'язки, що дозволяє логічно обґрунтувати їх використання в системі

оцінювання. По-друге, необхідно уникати надмірного нагромадження індикаторів, адже велика кількість показників ускладнює процедуру аналізу та може знизити якість управлінських висновків. По-третє, підбір індикаторів повинен здійснюватися не за принципом механічного поєднання різнорідних показників, а на основі формування цілісної, логічно узгодженої системи оцінювання менеджменту, яка відповідає загальноприйнятій методиці аналізу господарської діяльності підприємств.

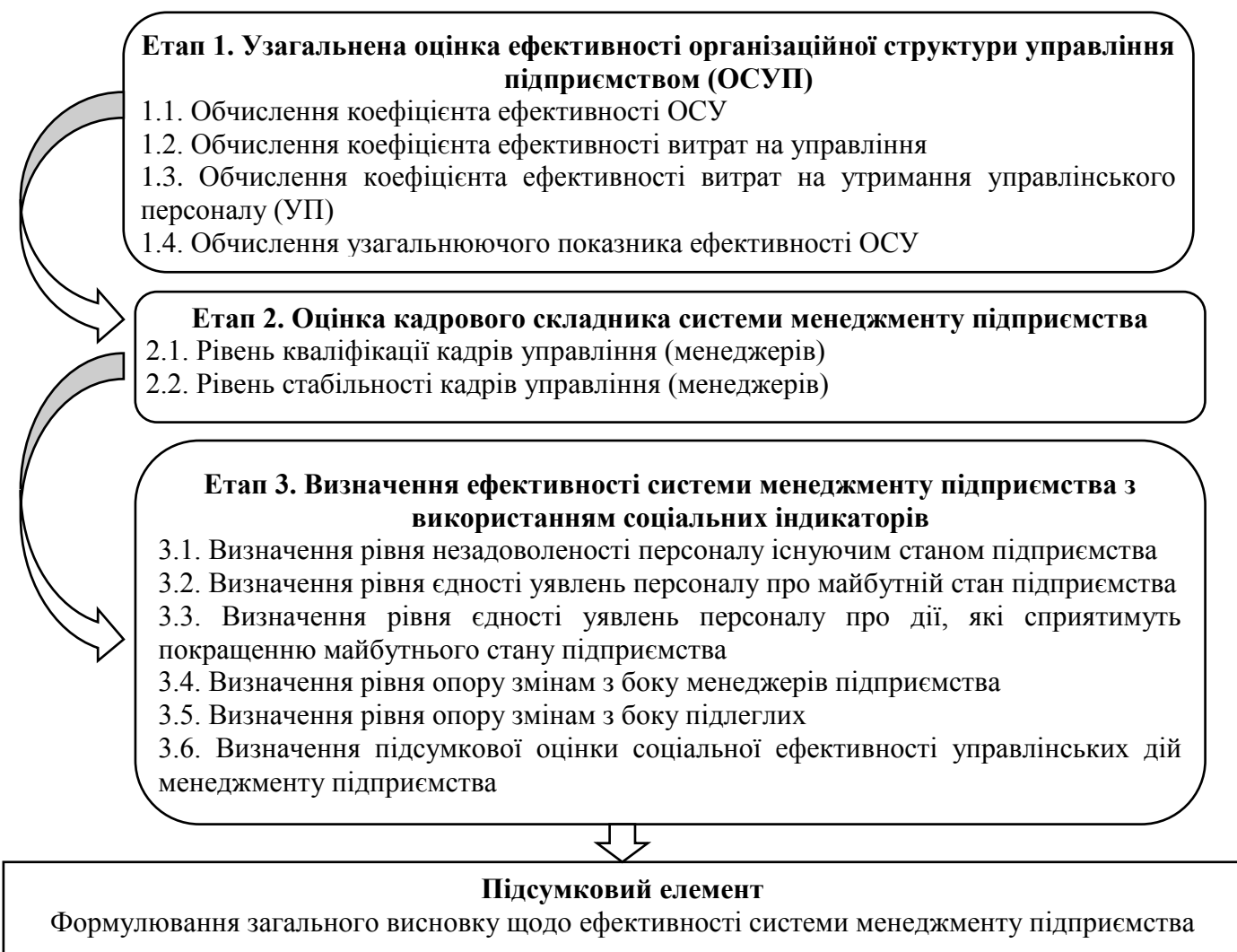
Четвертою вимогою є можливість проведення оцінювання системи менеджменту в режимі реального часу, що забезпечує оперативність управлінських рішень. П'ятою – орієнтація системи показників на виявлення резервів підвищення ефективності управління. І нарешті, застосовувані показники мають виконувати функцію критеріїв, які дають змогу порівнювати, ранжувати та обґрунтовувати управлінські рішення.

Алгоритм оцінювання системи менеджменту виробничих підприємств може бути графічно представлений у вигляді евентуальної схеми (рис. 1.6). Для повного розуміння його логіки та практичного застосування далі подано змістовну характеристику кожного з його етапів.

Комплексна оцінка системи управління підприємством традиційно спирається на «поєднання організаційних, кадрових і соціальних чинників, оскільки саме їх взаємодія визначає результативність менеджменту та здатність підприємства адаптуватися до змін» [31, с. 115]. Аналіз поданої методичної схеми дає змогу простежити логіку послідовного вивчення кожного з цих елементів і визначити, як вони впливають на загальний рівень керованості та ефективності підприємства.

Насамперед оцінюється організаційна структура управління. Такий підхід є необхідним, оскільки форма побудови управлінських взаємозв'язків визначає швидкість реагування на зовнішні зміни, раціональність розподілу обов'язків та економічність витрат на керівництво. На цьому етапі особливу увагу приділяють розрахунку коефіцієнтів, що відображають «доцільність існуючої структури

управління, її економічний характер та співвідношення між витратами на утримання апарату управління й результатами виробничо-господарської діяльності» [33, с. 304]. Узагальнюючий показник дозволяє зробити висновок щодо того, чи відповідає побудова менеджменту поточним масштабам і потребам підприємства, та чи є її утримання економічно виправданим.



**Рис. 1.6. Схема оцінки ефективності системи виробничого менеджменту підприємства**

Після цього аналіз переходить до оцінювання кадрової складової системи менеджменту. Саме професійність керівників, їхня здатність приймати управлінські

рішення, рівень кваліфікації та участь у підвищенні компетентностей визначають не лише ефективність окремих управлінських функцій, а й загальний напрям розвитку підприємства. Важливим елементом є вивчення стабільності управлінського персоналу, оскільки надмірна плинність кадрів зазвичай свідчить про організаційні проблеми, невідповідність умов праці або неефективність мотиваційної політики. Стабільність управлінців створює умови для накопичення досвіду, передачі знань і підтримання сталості управлінських процесів.

Третім важливим елементом оцінки виступає вивчення соціальної ефективності управління, що включає аналіз настроїв персоналу та його ставлення до поточного та майбутнього стану підприємства. Саме ця частина схеми дає змогу зрозуміти, наскільки колектив підтримує управлінські рішення, чи існує внутрішня єдність щодо бачення перспектив розвитку та чи готові працівники до змін. Особливу увагу приділяють «дослідженню рівня незадоволеності працівників умовами праці та організацією виробництва, а також оцінці ступеня опору змінам як з боку керівників, так і з боку підлеглих» [12, с. 318]. Наявність опору є цілком природним явищем, однак його інтенсивність часто вказує на управлінські недоліки, прорахунки в комунікації або недостатню обґрунтованість запланованих реформ.

Завершальним кроком виступає узагальнення отриманих результатів і формування інтегральної оцінки ефективності системи менеджменту. Поєднання показників організаційної побудови, кадрового потенціалу та соціального стану колективу дозволяє комплексно оцінити керованість підприємства, визначити сильні та слабкі сторони існуючого механізму менеджменту та сформувавши основу для розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення. Такий підхід є важливим, оскільки управління підприємством є багатокомпонентною системою, де результативність значною мірою залежить від узгодженості дій, професійності керівництва та сприйняття змін працівниками.

Подана схема спрямована на те, щоб забезпечити всебічне вивчення управлінської діяльності, а її використання дає змогу отримати об'єктивну

комплексну характеристику стану менеджменту на підприємстві. У межах дослідження вона може бути використана як основа для подальшого порівняння, удосконалення організаційної структури та підвищення ефективності управлінських рішень.

### **Висновки до розділу 1**

1. Визначено, що сільськогосподарське виробництво функціонує за умов виразної галузевої специфіки, яка зумовлена біологічною природою об'єктів праці, сезонністю, значною залежністю від природно-кліматичних чинників і матеріаломісткістю процесів. Окреслено ключові характеристики галузі, серед яких провідне місце займають технологічна дисципліна, необхідність раціонального використання ресурсів та висока мінливість зовнішнього середовища.

2. Підтверджено, що сучасний менеджмент у сільському господарстві виступає комплексною системою, яка охоплює планування, організацію, контроль, управління персоналом і процесом адаптації до змін. Аргументовано, що ефективність аграрного менеджменту значною мірою визначається здатністю враховувати біологічні закономірності розвитку рослин і тварин, технологічні вимоги виробництва та динаміку ринку.

3. Обґрунтовано, що агробізнес охоплює всі етапи руху продукції – від виробництва сировини до її переробки, зберігання й реалізації, включаючи інфраструктурне та сервісне забезпечення. З'ясовано, що для агробізнесу характерні інтегрованість, багатоукладність, орієнтація на формування доданої вартості й необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності.

4. Оцінювання ефективності менеджменту доцільно здійснювати за трьома базовими компонентами: організаційною структурою управління, кадровим потенціалом і соціальною результативністю управлінських дій. Узагальнено, що такий підхід забезпечує глибоке розуміння якості управління, рівня компетентності менеджерського складу та ступеня відповідності управлінських рішень стратегічним

цілям підприємства. Запропонований алгоритм оцінювання системи менеджменту є логічно вибудованою та практично орієнтованою моделлю, яка дозволяє послідовно аналізувати стан управління, визначати проблемні зони та окреслювати напрями підвищення результативності діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ ТОВ «ОБОРА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОБОРА»

ТОВ «ОБОРА» є сільськогосподарським підприємством, зареєстрованим у місті Дніпро, і офіційно функціонує з 2019 року. Це доволі типове для регіону аграрне господарство, що працює у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Компанія має невеликий статутний капітал та просту організаційну структуру управління, де керівник є також основним засновником. Така модель часто використовується невеликими фермерськими та аграрними підприємствами, де основні функції з управління, планування виробництва та прийняття рішень зосереджені в одній особі.

Основний напрям діяльності підприємства – вирощування зернових культур, включно з бобовими та олійними. Саме цей вид діяльності сьогодні становить основу аграрного виробництва багатьох компаній області, і ТОВ «ОБОРА» не є винятком. Підприємство орієнтується на традиційні для Дніпропетровського регіону культури, які мають стабільний попит і порівняно прогнозований ринок збуту. Додатково підприємство має зареєстровані види діяльності, пов'язані з обслуговуванням рослинництва, післяурожайною доробкою продукції та окремими видами тваринництва. Це дозволяє господарству формально охоплювати ширший спектр робіт і за потреби розширювати виробничу програму.

Діяльність ТОВ «ОБОРА» загалом спрямована на забезпечення повного виробничого циклу у рослинництві: від підготовки ґрунту та посіву до збору врожаю та первинної доробки. Підприємство працює в умовах сезонних коливань, характерних для аграрної галузі, залежить від природно-кліматичних чинників і динаміки внутрішнього ринку зерна. Основними ризиками є цінові коливання,

погодні умови та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, що є типовою ситуацією для фермерських господарств регіону. У своїй діяльності підприємство враховує необхідність оновлення технічної бази, адже якість та швидкість виконання основних польових робіт значною мірою визначають ефективність виробничого процесу.

Організація виробничого процесу на підприємстві має традиційний характер: застосовуються поширені в Україні технологічні підходи до вирощування культур, використовується базовий набір техніки, а значна частина витрат припадає на мінеральні добрива, паливо, насіння та обслуговування машинно-тракторного парку. Для підприємства характерна відсутність складної багаторівневої структури, що робить його більш гнучким, але водночас підвищує навантаження на керівника та технічний персонал. У практиці підприємства зустрічається «поетапне планування робіт», що є типовою фразою для аграрного сектору, а виробничі операції часто коригуються залежно від умов сезону.

ТОВ «ОБОРА» розміщене за адресою у місті Дніпро, однак фактична виробнича діяльність здійснюється на земельних ділянках, розташованих у сільській місцевості за межами міста. Така практика характерна для багатьох невеликих підприємств, зареєстрованих у великих населених пунктах, але працюючих у аграрному секторі в районах із придатними земельними ресурсами.

У загальному вигляді підприємство можна охарактеризувати як аграрний суб'єкт малого масштабу, який здійснює базові процедури рослинницького виробництва та поступово адаптується до змін у ринковому середовищі. Хоча підприємство працює у вузькій спеціалізації, його діяльність охоплює ключові етапи формування виробничого процесу, а ефективність роботи залежить від організації технологічних операцій, рівня матеріально-технічного забезпечення та професійності управління.

Земельні ресурси є ключовою складовою виробничого потенціалу аграрного підприємства, оскільки саме площа землекористування та структура посівів

визначають масштаби та можливості виробництва. Для ТОВ «ОБОРА» аналіз земельного фонду дає змогу оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує свої угіддя, як змінювався їх обсяг протягом останніх років і чи зросли виробничі можливості господарства. Подані дані дозволяють прослідкувати зміни в загальній площі земель, ріллі, посівів та навантаженні на одного працівника, що є важливим для оцінки ефективності організації виробничого процесу (табл. 2.1). Окрему увагу привертають показники фондозабезпеченості та витрат на 100 га, які відображають ресурсну і фінансову підтримку землеробства.

Таблиця 2.1

## Динаміка землекористування ТОВ «ОБОРА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Загальна площа земельного фонду господарства, га	1058	1170	1176	118	11,15
Відведено під сільськогосподарське виробництво, га	1054	1105	1114	60	5,69
Площі ріллі, га	1054	1105	1114	60	5,69
Площа посівів господарства, га	1048	1098	1107	59	5,63
Навантаження в розрахунку на 1 працівника, га:					
сільськогосподарських угідь	43,92	48,04	55,70	11,78	26,83
посівних площ	43,67	47,74	55,35	11,68	26,76
Фондозабезпеченість землегосподарства на 100 га, тис. грн/га	2,19	2,29	2,41	0,22	10,16
Витрати коштів в розрахунку на 100 га посівних площ, тис. грн./га.	4269,4	3945,1	4399,2	129,74	3,04

Упродовж 2022–2024 рр. підприємство поступово збільшувало обсяг земельного фонду, що видно зі зростання загальної площі на 118 га (11,15 %). Подібна тенденція спостерігається й щодо площ, відведених під сільськогосподарське виробництво, ріллю та посиви. Це свідчить про намір господарства розширювати виробничу діяльність та нарощувати обсяги вирощуваної продукції. Значно зросло навантаження на одного працівника, що характерно для

підприємств, де розширення площ відбувається швидше, ніж збільшення чисельності персоналу. Така ситуація може забезпечувати економію на трудових ресурсах, але водночас створює додаткові вимоги до механізації та організації праці.

Фондозабезпеченість на 100 га також зросла, що свідчить про вкладення коштів у матеріально-технічну базу. Водночас витрати на 100 га посівних площ залишаються коливними, проте у 2024 році вони перевищили рівень 2022 року. Загалом динаміка показників демонструє поступове збільшення виробничих можливостей підприємства, але разом із тим вказує на необхідність оптимізації витрат і забезпечення достатнього технічного оснащення для ефективного обробітку зростаючих площ.

Основні та оборотні засоби формують матеріальну й фінансову основу виробничого процесу підприємства, а їхнє ефективне використання значною мірою визначає конкурентоспроможність аграрного господарства. Рівень забезпеченості ресурсами, швидкість обороту засобів, фондovіддача та рентабельність активів дозволяють комплексно оцінити, наскільки раціонально підприємство використовує наявні потужності та чи має потенціал для розширення виробництва. Подані дані дають змогу простежити зміни у вартості основних і оборотних засобів, визначити тенденції у забезпеченості виробничих площ та працівників технічними ресурсами, а також оцінити фінансові результати від їх використання (табл. 2.2).

Аналіз динаміки показників свідчить про зростання середньорічної вартості основних засобів на 9,79 %, що може бути наслідком оновлення технічного парку або переоцінки наявних активів. Натомість оборотні засоби зменшилися на 4,06 %, що часто пов'язано з коливанням цін на матеріали, зміною запасів або оптимізацією витрат. Показники забезпеченості основними засобами, як у розрахунку на 100 га угідь, так і на одного працівника, демонструють позитивну тенденцію: особливо суттєвим є зростання забезпеченості працівників (понад 31 %). Це може свідчити про підвищення технічної оснащеності виробничого процесу.

Фондовіддача залишається майже на рівні 2022 року, що вказує на відносно стабільну результативність використання основних засобів, хоча у 2023 році спостерігалось її тимчасове зниження. Тривалість обороту оборотних засобів суттєво скорочується – на 46 днів, що є позитивним фактором, адже швидший оборот сприяє покращенню ліквідності підприємства. Особливо помітним є різке вивільнення оборотних засобів у 2024 році, що може бути наслідком одночасного зниження запасів продукції або матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.2

**Показники рівня та ефективності використання основних і оборотних засобів  
ТОВ «ОБОРА» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна вартість основних засобів виробництва, тис. грн.	27914	30089	30648	2734	9,79
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.	48215	48308	46258	-1957	-4,06
Забезпеченість виробничих ресурсів основними засобами, тис. грн.:					
на 100 сільськогосподарських угідь	2648,4	2723,0	2751,2	102,8	3,88
на одного середньорічного працівника	1163,1	1308,2	1532,4	369,3	31,75
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн основних засобів, грн.	165,0	147,3	164,0	-1,0	-0,62
Фондомісткість 1 грн. вартості валової продукції, грн.	0,61	0,68	0,61	0,00	0,63
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	382,1	397,8	336,0	-46,1	-12,07
Вивільнено (-)/залучено (+) оборотних засобів проти попереднього року, тис. грн.	1025,4	1911,3	-8516,7	-9542,1	-930,58
Рентабельність основних активів господарства, %	3,79	2,42	4,07	0,28 в.п.	х
Норма прибутку, %	1,39	0,93	1,62	0,23 в.п.	х

Показники рентабельності основних активів і норми прибутку демонструють помірне зростання у 2024 році після падіння в 2023 році. Це свідчить про підвищення економічної ефективності використання ресурсів, що є важливим фактором для стабільного розвитку підприємства. Загалом аналіз відображає як позитивні зміни у технічному забезпеченні, так і необхідність контролю за структурою та обсягами оборотних засобів.

Трудові ресурси є важливою складовою виробничого потенціалу підприємства, особливо в аграрному секторі, де обсяг ручної праці та участь працівників у технологічних операціях все ще залишаються значними. Аналіз чисельності персоналу, витрат робочого часу та продуктивності праці дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявний трудовий потенціал і чи відповідають темпи виробництва зміні кадрових ресурсів. Представлені показники відображають не лише фактичне навантаження на працівників, але й результативність їх праці за різними вимірниками – річним, денним та погодинним (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів

#### ТОВ «ОБОРА» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	24	23	20	-4	-16,67
Витрачено часу роботи в розрахунку на одного середньорічного працівника:					
люд.-днів	249	246	255	5	2,14
люд.-годин	1720	1683	1759	39	2,24
Продуктивність праці по підприємству:					
річна в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	1426,9	1700,9	1654,5	227,6	15,95
денна в розрахунку на відпрацьований люд.-день, грн.	5726,6	6923,9	6500,8	774,2	13,52
погодинна в розрахунку на	829,6	1010,3	940,8	111,3	13,41

відпрацьовану люд.-год, грн.					
------------------------------	--	--	--	--	--

На протязі періоду дослідження - 2022–2024 рр. - середньорічна чисельність працівників на підприємстві скоротилася на 4 особи, або майже на 17 %. Для аграрних виробництв така тенденція є досить типовою, оскільки підприємства намагаються оптимізувати штат, зменшуючи витрати на оплату праці та збільшуючи рівень механізації. Попри скорочення чисельності, витрати робочого часу на одного працівника дещо зросли як у люд.-днях, так і в годинному вимірі. Це свідчить про збільшення інтенсивності праці та необхідність виконання більшого обсягу робіт меншою кількістю персоналу.

Продуктивність праці демонструє позитивну динаміку: річна виросла майже на 16 %, денна – на 13,5 %, а погодинна – на понад 13 %. Таке зростання за умов скорочення штату вказує на те, що підприємство ефективніше організовує роботу, а працівники виробляють більший обсяг продукції на одиницю часу. Проте певне зниження продуктивності у 2024 р. порівняно з 2023 р. може бути ознакою сезонних коливань або впливу зовнішніх факторів, які позначилися на загальних результатах.

Загалом аналіз показників свідчить, що ТОВ «ОБОРА» використовує трудові ресурси достатньо раціонально, і навіть за умов зменшення чисельності працівників підприємству вдалося підвищити продуктивність праці. Подальша ефективність у цій сфері залежатиме від можливостей автоматизації, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення організації робочих процесів.

Для комплексної оцінки результатів діяльності підприємства доцільно узагальнити основні показники, що характеризують його виробничий потенціал, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів. Наведена таблиця 2.4 об'єднує ключові індикатори: обсяг валової продукції, доходу, витрат, рівень прибутковості, продуктивність праці та віддачу ресурсів. Такий підхід дозволяє не лише побачити загальні тенденції змін у діяльності підприємства за три роки, але й

оцінити, наскільки узгодженими є виробничі та фінансові результати та чи забезпечують вони стабільний розвиток господарства.

Аналіз узагальнюючих показників свідчить про неоднозначні тенденції у діяльності ТОВ «ОБОРА». Обсяг валової продукції у постійних цінах дещо зменшився порівняно з 2022 роком, що може бути наслідком несприятливих погодних умов, коливань урожайності або зміни структури посівів. Водночас підприємству вдалося збільшити валовий дохід на 9,11 %, що свідчить про підвищення виручки від реалізації продукції. Загальні витрати також зросли, але темпи їх приросту майже співставні з темпами зростання доходу, що дозволило забезпечити зростання чистого прибутку на 17,86 %.

**Таблиця 2.4**

**Узагальнюючі показники виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ОБОРА» за  
2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024р. від 2022 р.	Відхилення у %, 2024 р. від 2022 р.
Отримано валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	34245	39120	33089	-1156	-3,38
Обсяг валового доходу, тис. грн.	46058	44321	50254	4196	9,11
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	45000	43593	49007	4007	8,90
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	1058	728	1247	189	17,86
Фондовіддача на 100 грн. основних засобів, грн.	165,0	147,3	164,0	-1,0	-0,62
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	382,1	397,8	336,0	-46,1	-12,07
Річна продуктивність праці, тис. грн.	1426,9	1700,9	1654,5	227,6	15,95
Вироблено в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:					
валової продукції	3249,1	3540,3	2970,3	-278,8	-8,58
валового доходу	4369,8	4011,0	4511,1	141,3	3,23
прибутку	100,4	65,9	111,9	11,6	11,52
Рівень рентабельності продажів, %	102,35	101,67	102,54	0,19 в.п.	х
Рівень рентабельності діяльності, %	2,35	1,67	2,54	0,19 в.п.	х

Показники рентабельності продажів та рентабельності діяльності залишаються стабільними й перебувають на майже однаковому рівні протягом трьох років, демонструючи здатність підприємства генерувати прибуток за умов мінливого ринкового середовища. Позитивною є й динаміка продуктивності праці, яка зросла на майже 16 %, незважаючи на скорочення чисельності персоналу.

У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь спостерігається зменшення вартості валової продукції, однак зростають значення валового доходу і прибутку, що може означати підвищення ролі цінового фактору або ефективніше управління реалізацією продукції. Скорочення тривалості обороту оборотних засобів підтверджує покращення фінансової мобільності підприємства.

Узагальнюючи показники, можна зробити висновок, що ТОВ «ОБОРА» загалом демонструє тенденцію до зміцнення фінансових результатів та покращення ефективності виробничої діяльності, попри окремі коливання у фізичних обсягах продукції.

У підсумку варто відзначити, що діяльність ТОВ «ОБОРА» характеризується помірним, але достатньо стійким розвитком, у якому поєднуються як позитивні, так і проблемні моменти. Підприємству вдалося покращити ключові економічні показники, підвищити продуктивність праці, оптимізувати фінансові ресурси та забезпечити зростання прибутковості. Разом з тим певні коливання обсягів валової продукції та збільшення витрат свідчать про наявність факторів, що потребують подальшої уваги з боку менеджменту.

Отримані результати вказують на те, що підприємство має потенціал для подальшого підвищення ефективності управління виробничим процесом, насамперед за рахунок вдосконалення використання ресурсів, підвищення технологічності робіт та зміцнення системи планування. Саме такі аспекти надалі стануть основою для виявлення резервів та формування напрямів удосконалення управління виробничою діяльністю у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

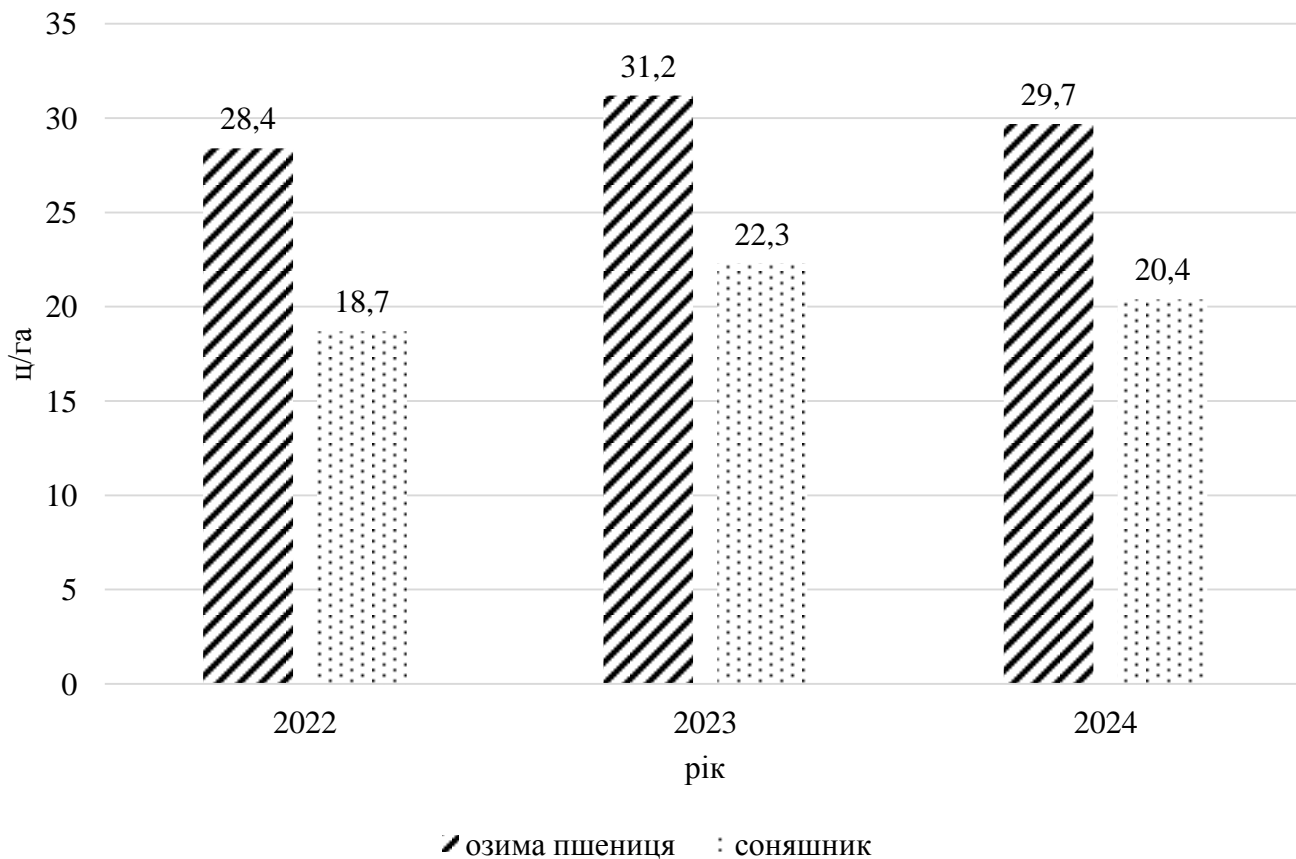
## **2.2. Дослідження сучасного стану організації управління виробничим процесом в ТОВ «ОБОРА»**

Організація виробничого процесу в ТОВ «ОБОРА» протягом 2022–2024 рр. зберігає риси традиційної моделі рослинницького господарства, у якій основні етапи – підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами та збирання врожаю – виконуються у стабільній сезонній послідовності. Господарство працює в умовах значної залежності від природно-кліматичних чинників, що зумовлює нерівномірність виробничих навантажень та необхідність гнучкого коригування планів залежно від перебігу аграрного сезону. Незважаючи на це, технологічні операції виконуються послідовно та дисципліновано, що сприяє збереженню виробничої стабільності навіть за умов варіативності зовнішнього середовища.

У межах організації виробничого циклу підприємство використовує технологічні карти, однак зафіксовано певні відхилення від рекомендованих норм – передусім щодо внесення мінеральних добрив та засобів захисту рослин, застосування яких у деякі періоди не здійснюється через високу вартість відповідних матеріалів. Це позначається на рівні урожайності культур, що протягом 2022–2024 рр. коливалася в межах не лише природного фактору, а й ресурсного забезпечення.

Для короткострокового зберігання продукції підприємство використовує тік, тоді як спеціалізовані сховища відсутні. Це обмежує можливості формування товарних партій і змушує реалізовувати продукцію практично одразу після збирання, часто за менш вигідних цінових умов. Відсутність розвиненої інфраструктури зберігання є типовою проблемою малих аграрних підприємств регіону.

У структурі виробництва домінують зернові культури, частка яких у загальній площі посівів за роками коливалася у межах 34–39 %. На другому місці – соняшник (40–48 %), що залишається головною експортноорієнтованою культурою. Посіви ріпаку мали значну варіативність, змінюючись у межах 14–28 %. Урожайність культур також демонструє нерівномірну динаміку (рис. 2.1)



**Рис. 2.1. Динаміка урожайності основних культур у ТОВ «ОБОРА» за 2022–2024 рр**

Представлена динаміка урожайності озимої пшениці та соняшнику свідчить про певні коливання результативності рослинництва впродовж 2022–2024 рр. Урожайність пшениці зросла з 28,4 ц/га у 2022 р. до 31,2 ц/га у 2023 р., що пов'язано з більш сприятливими агрокліматичними умовами та своєчасним виконанням основних технологічних операцій. У 2024 р. показник дещо знизився до 29,7 ц/га, що може відображати вплив нестабільного забезпечення добривами та ЗЗР.

Схожа тенденція простежується й щодо соняшнику: зростання з 18,7 ц/га у 2022 р. до 22,3 ц/га у 2023 р., а потім зниження до 20,4 ц/га у 2024 р. Це свідчить про залежність продуктивності від рівня ресурсного забезпечення та погодних умов, а

також від можливостей підприємства дотримуватися рекомендованих технологічних регламентів.

У цілому динаміка демонструє здатність підприємства підтримувати відносно стабільні показники урожайності, однак також вказує на потребу вдосконалення технологічної дисципліни та зміцнення матеріально-технічного забезпечення.

Для узагальнення характеристик виробничого процесу доцільно подати таблицю, що відображає основні параметри організації виробництва (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5**

**Характеристика організації виробничого процесу ТОВ «ОБОРА» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Коментар
Урожайність пшениці, ц/га	28,4	31,2	29,7	Вплив ресурсних обмежень та погоди
Урожайність соняшнику, ц/га	18,7	22,3	20,4	Залежність від технологій обробітку
Урожайність ріпаку, ц/га	21,5	25,1	23,4	Залежність від технологій обробітку
Основні етапи процесу	Посів, догляд, збирання	Посів, догляд, збирання	Посів, догляд, збирання	Без змін у технології
Наявність інфраструктури зберігання	Тік	Тік	Тік	Сховища відсутні
Використання добрив та ЗЗР	Частково	Частково	Частково	Нерегулярність через високу вартість
Наявність технологічних карт	Є	Є	Є	Часткове виконання
Загальна структура посівів	Зернові – 36%, соняшник – 48%, ріпак – 16%	Зернові – 39%, соняшник – 45%, ріпак – 16%	Зернові – 34%, соняшник – 47%, ріпак – 19%	Варіативність залежно від ринку

Аналіз динаміки урожайності основних культур у 2022–2024 рр. свідчить про відносну стабільність виробничих результатів, попри обмежене ресурсне забезпечення. Урожайність озимої пшениці перебувала в межах 28,4–31,2 ц/га, що відображає вплив природно-кліматичних умов та нерегулярного застосування добрив і ЗЗР. Подібну тенденцію демонструють соняшник і ріпак, урожайність яких коливалася відповідно в межах 18,7–22,3 ц/га та 21,5–25,1 ц/га, що свідчить про залежність результативності від якості проведення технологічних операцій.

Разом із тим, структура посівних площ підприємства є одним із ключових проблемних елементів організації виробничого процесу. Упродовж трьох років простежується надмірно висока частка соняшнику – 45–48 %, що суттєво перевищує агрономічно безпечні нормативи. Така спеціалізація формує коротку сівозміну, що: погіршує родючість ґрунту через швидке виснаження поживних речовин, підвищує ризики розвитку шкідників і хвороб, характерних саме для олійних культур, збільшує потребу в добривах і ЗЗР, які підприємство застосовує лише частково через їх високу вартість.

У результаті вже сьогодні спостерігається нестійка динаміка урожайності соняшнику (зниження з 22,3 у 2023 р. до 20,4 ц/га у 2024 р.), що може бути ознакою деградації ґрунтового середовища та порушення агротехнологій.

Організація технологічних етапів за роки залишалася незмінною та включала посів, догляд і збирання. Підприємство не має розвиненої інфраструктури зберігання – використовується лише тік, що обмежує можливості маневрування обсягами реалізації та створює втрати під час тимчасового накопичення продукції. Технологічні карти виробництва формально наявні, однак їх виконання повне лише частково, насамперед через нестачу ресурсів.

У підсумку: виробничий процес ТОВ «ОБОРА» характеризується стабільністю ключових технологічних операцій, проте істотно ускладнюється дисбалансом посівної структури, обмеженістю матеріально-технічного забезпечення та недотриманням агротехнологічних регламентів. Надмірна концентрація на соняшнику створює стратегічні ризики для довгострокової продуктивності землі й потребує термінового перегляду сівозміни.

Організація виробничого процесу залишається відносно стабільною, але потребує адаптації до обмежень у матеріально-технічному забезпеченні та зміцнення інфраструктури післяурожайної доробки. Позитивним аспектом є наявність кваліфікованих спеціалістів, що забезпечує дотримання технологічної дисципліни і

дозволяє підприємству підтримувати стабільний урожайний потенціал навіть за відсутності сучасних технологій у повному обсязі.

Водночас підприємство зберігає високу залежність від орендованої техніки під час збирання врожаю, що впливає на своєчасність виконання технологічних операцій і збільшує витрати. Відсутність автоматизованих систем моніторингу та контролю обмежує можливості більш ефективного управління виробничими ресурсами та оперативного коригування робіт.

Оцінювання системи управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА» є важливою складовою аналізу сучасного стану організації виробничої діяльності підприємства. Зважаючи на специфіку аграрного сектору, де ефективність залежить не лише від технологій, але й від управлінських рішень та ритмічності виробництва, доцільно провести структурований аналіз основних характеристик управління та планування. Таблиця 2.6 дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі елементи системи управління, визначити рівень централізації, участь спеціалістів, якість планування та ступінь технологічної підтримки прийняття рішень.

Система управління виробничим процесом у ТОВ «ОБОРА» характеризується виразно централізованою моделлю керівництва, у якій провідна роль належить директору підприємства. Саме директор виступає основним суб'єктом прийняття управлінських рішень, що охоплюють як стратегічні, так і тактичні аспекти діяльності. Такий підхід є типовим для малих сільськогосподарських підприємств, де управління тяжіє до концентрації повноважень в одній особі, що з одного боку забезпечує оперативність, а з іншого – обмежує системність і гнучкість прийняття рішень.

Разом із тим у процесі планування та організації виробництва простежується консультативна участь ключових фахівців – агронома, інженера, механізаторів з великим стажем роботи. Вони залучаються до обговорення технологічних питань, вибору термінів виконання операцій, розподілу функціональних обов'язків і технічного забезпечення. Проте їхня роль здебільшого дорадча, оскільки остаточні

рішення щодо структури посівів, графіків робіт чи обсягів ресурсного забезпечення ухвалює директор. У результаті підприємство фактично функціонує за принципом вертикального управління, що підвищує залежність від індивідуального досвіду керівника.

Таблиця 2.6

## Оцінка системи управління та планування виробничого процесу ТОВ «ОБОРА»

Критерій оцінки	Характеристика стану	Бал	Резюме
1. Централізація управління	Управління зосереджене в руках директора; прийняття більшості рішень одноосібне	4	Забезпечує оперативність, але знижує гнучкість і участь спеціалістів
2. Участь фахівців у прийнятті рішень	Агроном, інженер та інші спеціалісти залучені консультативно	3	Дорадча роль фахівців обмежує якість управлінських рішень
3. Річне планування	Сформоване, включає площі посівів, потребу в ресурсах	4	Дає загальне стратегічне бачення, але не враховує оперативних змін
4. Сезонне планування	Наявне, але часто коригується залежно від погоди чи ресурсів	3	Планування має адаптивний характер, але недостатньо формалізоване
5. Оперативне планування (місячне, декадне)	Практично відсутнє	1	Суттєво знижує ритмічність та керованість виробничого процесу
6. Контроль виконання технологічних операцій	Контроль здійснюється директором та агрономом	3	Контроль присутній, але нерегулярний і залежить від завантаженості
7. Автоматизація управлінських процесів	Відсутня автоматизація (GPS, облік пального, онлайн-моніторинг техніки)	1	Необхідне впровадження цифрових рішень для підвищення ефективності
8. Гнучкість системи управління	Висока, рішення змінюються «по ситуації»	4	Оперативність висока, але відсутність системності знижує стабільність
9. Рівень ризикованості управління	Високий через відсутність оперативного планування та залежність від природних факторів	2	Потребує структуризації та формалізації виробничих процесів
10. Загальна оцінка системи управління	Комбінована модель, що поєднує централізацію та неформальні механізми планування	3,0	Система працездатна, але має значний резерв для вдосконалення

Планування виробничого процесу здійснюється переважно у форматі річного та сезонного планування. На початку кожного року визначаються площі під окремі

культури, потреба в насінні, пальному та технічних ресурсах. Сезонні плани деталізують календар виконання основних етапів: підготовки ґрунту, посіву, внесення засобів захисту рослин та збирання врожаю. Однак слід відзначити, що фактичне виконання планових показників часто коригується у процесі виробництва. Погодні умови, обмежена забезпеченість технікою та ресурсами, а також несподівані організаційні обставини зумовлюють необхідність прийняття рішень «по ситуації». Це свідчить про адаптивний характер системи управління, але одночасно вказує на нестачу формалізованих механізмів контролю.

Важливою проблемою є відсутність чіткого оперативного планування – місячного, декадного або тижневого. Такі плани могли б забезпечити систематизацію виробничих операцій, координацію дій працівників і рівномірність навантаження техніки, проте на підприємстві такої практики не застосовують. У короткостроковій перспективі це призводить до нерівномірного розподілу робіт, а в окремі періоди – до надмірної концентрації виробничих завдань у пікові моменти сезону.

Відсутність розвиненого оперативного планування безпосередньо впливає на ритмічність і керованість виробничого процесу. У періоди інтенсивних робіт (весняно-польові та збиральні кампанії) підприємство стикається з ризиками затримок, перевантаження працівників та техніки, а також зниження технологічної дисципліни. Це може негативно позначатися на якості виконання операцій, своєчасності агротехнологічних заходів і, відповідно, на кінцевих виробничих результатах.

Проведена оцінка показує, що система управління ТОВ «ОБОРА» має робочий, проте недостатньо формалізований характер. Встановлено, що підприємство демонструє високий рівень централізації, який забезпечує оперативність у прийнятті рішень, але обмежує широту професійних консультацій та системність планування. Виявлено, що річне та сезонне планування сформоване на прийнятному рівні, тоді як оперативне – майже повністю відсутнє, що негативно

впливає на ритмічність виробничого процесу та контроль за виконанням технологічних операцій.

Доведено, що одним із ключових недоліків є повна відсутність автоматизації управлінських процесів, що у сучасних умовах значно підвищує ризики помилок, ускладнює контроль ресурсів та обмежує можливості оптимізації виробництва. Разом із тим встановлено, що підприємство характеризується певною гнучкістю, здатністю адаптуватися до змін у погодних і ринкових умовах, що частково компенсує недоліки у формалізації процесів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система управління ТОВ «ОБОРА» характеризується такими ключовими рисами: централізація управлінських рішень у керівника, обмежена участь фахівців у стратегічному плануванні, наявність базового річного і сезонного планування, відсутність оперативної системи планування, висока залежність ритмічності виробництва від зовнішніх факторів та індивідуальних управлінських рішень. Отже, система управління ТОВ «ОБОРА» є функціональною, але потребує суттєвого вдосконалення шляхом розвитку оперативного планування, підвищення ролі спеціалістів у прийнятті рішень та впровадження цифрових інструментів обліку і контролю. Це дозволить забезпечити стабільніший виробничий ритм і підвищити ефективність аграрного виробництва.

Це створює передумови для функціонування підприємства в умовах гнучкості та швидкого реагування, але водночас обмежує можливості підвищення ефективності виробничого процесу та впровадження сучасних методів управління.

Для комплексного розуміння дієвості управлінської моделі підприємства доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити внутрішній потенціал системи управління та визначити ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на її розвиток. Проведений аналіз дає можливість з'ясувати сильні сторони управлінської системи, що забезпечують поточну стабільність функціонування, окреслити її слабкі місця, які стримують розвиток виробничих процесів, а також виявити можливості та загрози, що формують

стратегічні вектори подальшого вдосконалення. SWOT-матриця охоплює аспекти організації планування, кадрового забезпечення, технологічного рівня виробництва, ресурсного потенціалу та зовнішніх викликів, які визначають ефективність прийняття управлінських рішень у ТОВ «ОБОРА».

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз системи управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висока централізація управління забезпечує швидкість прийняття рішень.	1. Недостатня формалізація планування (відсутність місячного та декадного планування).
2. Високий рівень кваліфікації агронома та основних технічних спеціалістів.	2. Обмежена участь фахівців у прийнятті управлінських рішень – консультативна роль.
3. Стабільна виробнича циклічність та підтримання базових технологічних операцій.	3. Відсутність автоматизації та цифрових систем контролю (GPS, облік пального, моніторинг техніки).
4. Гнучкість управління дає можливість швидко реагувати на погодні та ринкові зміни.	4. Низький рівень ресурсного забезпечення (часткове використання добрив і ЗЗР).
5. Сформована практика річного та сезонного планування.	5. Надмірне навантаження на керівника через поєднання стратегічних, оперативних та технологічних функцій.
6. Наявність налагоджених контактів із постачальниками техніки та ресурсів.	6. Нерегулярний контроль виконання технологічних операцій.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Впровадження цифрових технологій управління (GPS-навігація, облік ресурсів, планування).	1. Зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, що обмежує можливість впровадження технологій.
2. Розширення участі спеціалістів у менеджменті підвищить якість управлінських рішень.	2. Погодні ризики та кліматичні коливання, які ускладнюють планування виробництва.
3. Оптимізація структури посівів та дотримання сівозмін зменшить технологічні ризики.	3. Висока залежність від ручних та неавтоматизованих процесів збільшує ризик помилок.
4. Диверсифікація виробництва та побудова складської інфраструктури.	4. Конкуренція на ринку зернових та нестабільність цін на реалізацію продукції.
5. Поступове оновлення технічного парку підвищить ритмічність польових робіт.	5. Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільському господарстві.
6. Залучення державних програм підтримки для	6. Логістичні обмеження через воєнну

модернізації техніки та зрощення.	ситуацію та високі витрати на транспортування.
-----------------------------------	--

Проведений SWOT-аналіз дозволяє дійти висновку, що система управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА» поєднує в собі як стійкі внутрішні переваги, так і суттєві обмеження, які стримують повну реалізацію потенціалу підприємства. Виявлено, що центральною сильною стороною є висока оперативність управління, обумовлена його централізованим характером та швидкістю прийняття рішень керівником. Водночас вагомим ресурсом підприємства залишається компетентність ключових фахівців, що забезпечує збереження технологічної дисципліни навіть за умов обмеженого матеріально-технічного забезпечення.

Установлено, що слабкі сторони здебільшого пов'язані з недостатнім рівнем організаційної структуризації та відсутністю технологічної автоматизації. Нерозвиненість оперативного планування, надмірне навантаження на керівника та часткова участь спеціалістів у процесі ухвалення рішень формують певні бар'єри для підвищення ритмічності та керованості виробничих процесів. Наявні ресурсні обмеження, пов'язані з нерегулярним внесенням добрив та використанням ЗЗР, підсилюють вплив слабких сторін і загострюють технологічні ризики.

Доведено, що зовнішні можливості створюють підґрунтя для модернізації управлінської системи, зокрема через упровадження цифрових інструментів, оновлення технічного забезпечення, раціоналізацію структури посівів і залучення програм державної підтримки. Водночас деякі загрози, зокрема нестабільність ринку, зростання вартості ресурсів, вплив погодних умов та дефіцит кваліфікованих кадрів, можуть істотно обмежувати реалізацію цих можливостей.

У підсумку зазначимо, що управлінська система ТОВ «ОБОРА» потребує подальшого вдосконалення, яке повинно бути спрямоване на підвищення рівня технологічної забезпеченості, посилення аналітичної складової планування та розширення участі спеціалістів у прийнятті рішень. Отримані результати SWOT-аналізу формують підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів розвитку

системи управління виробництвом і слугують важливим інструментом подальшого стратегічного планування.

### **2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності виробничого процесу**

Організація управління виробничим процесом у ТОВ «ОБОРА» характеризується рядом системних недоліків, які проявляються у сповільненні ухвалення рішень, зниженні ритмічності робіт та ускладненні контролю за виконанням технологічних операцій. Суттєвою проблемою є надмірна централізація управління, за якої директор виконує одночасно функції стратегічного керівництва, оперативного планування та контролю. Така модель формує ситуацію, коли всі виробничі рішення ухвалюються однією особою, що обмежує гнучкість виробництва, призводить до затримок у реагуванні на зміни погоди, сезонні виклики або технічні ризики. Агроном та інші спеціалісти мають лише консультативну роль, тому їх професійний потенціал використовується не повною мірою, що обмежує можливість технологічної оптимізації виробничих процесів.

Надлишкова централізація впливає на своєчасність робіт, особливо під час пікових виробничих періодів. Несвоєчасне прийняття рішень щодо строків посіву, обробки ґрунту чи застосування ЗЗР може зумовити не тільки відхилення від оптимальної агротехніки, а й прямі втрати врожаю. Для демонстрації наслідків централізації прийняття рішень наводиться таблиця, яка узагальнює характерні прояви цієї проблеми.

Таблиця 2.8 узагальнює основні прояви централізації управління в ТОВ «ОБОРА» і демонструє, як вони впливають на ритмічність робіт та технологічну дисципліну. Дані ґрунтуються на аналізі фактичної організації виробництва за 2022–2024 рр. Представлені дані підтверджують, що централізована модель є істотним стримувальним фактором для підвищення продуктивності підприємства, оскільки

обмежує оперативність та знижує технологічну якість рішень. Наявні ознаки вказують на необхідність часткового перегляду управлінської структури, розширення повноважень агрономічної служби та впровадження делегованого контролю.

Таблиця 2.8

### Вплив централізованої моделі управління на виробничий процес

Прояв проблеми	Причина	Наслідок для виробництва
Затримки з ухваленням рішень	Всі ключові рішення приймає директор	Пропуск оптимальних агротехнічних строків
Перевантаженість керівника	Немає делегування повноважень	Зниження якості контролю
Недостатня участь спеціалістів	Формальний консультативний характер їх ролі	Недостатньо точний підбір технологій
Обмежена адаптивність	До керівника надходить надто багато інформації	Повільне реагування на зміни умов виробництва

Проблеми управління загострюються через відсутність оперативного планування. ТОВ «ОБОРА» практикує лише річне та сезонне планування, тоді як у аграрному виробництві критичне значення мають місячні, декадні та навіть щоденні графіки. Підприємство не використовує деталізовані оперативні плани, що ускладнює контроль технологічних строків та значно знижує передбачуваність виробничого процесу. Без чіткої системи оперативного планування унеможлиблюється нормальний розподіл навантаження між технікою, персоналом та виробничими ділянками. Це стає причиною простоїв, неефективного використання пального та підвищеної собівартості продукції.

Ще однією критичною проблемою є низький рівень формалізації управлінської інформації. Хоча технологічні карти у підприємства наявні, їх виконання часткове: окремі операції, зокрема внесення добрив чи ЗЗР, пропускаються через їхню високу вартість. Не ведеться повноцінної документації виробничих робіт, відсутні журнали польових операцій, не здійснюється облік простоїв техніки, а план-факт аналіз не проводиться взагалі. Значна частина рішень ухвалюється усно, без опори на системні

дані або аналітичні показники. Це знижує можливість контролювати відхилення від технологій і своєчасно виявляти причини втрат урожайності.

Для узагальнення рівня формалізації на підприємстві наведемо таблицю, яка демонструє реальний стан документування та контролю технологічних процесів. Таблиця 2.9 відображає ступінь документування ключових бізнес-процесів підприємства. Дані є важливими для оцінки здатності системи управління забезпечувати контроль, прогнозування та аналіз виробничих операцій.

**Таблиця 2.9**

**Рівень формалізації управлінської інформації в ТОВ «ОБОРА»**

Напрямок	Стан формалізації	Оцінка впливу на виробництво
Технологічні карти	Є, але виконуються частково	Зниження точності технологій
Облік виконаних робіт	Відсутній	Неможливість аналізу помилок
Облік технічного стану техніки	Частковий	Підвищення ризику аварій та простоїв
План-факт аналіз	Відсутній	Низька керованість процесу
Документування витрат	Є	Обмежене використання для планування

Дані підтверджують, що низький рівень формалізації управлінських процесів є однією з центральних причин непродуктивних витрат, неритмічності виробничих операцій і зниження врожайності. Підприємству необхідно впровадити системи оперативного обліку і документування, оскільки без цього неможливо забезпечити сучасний рівень керованості виробництва.

Сукупність зазначених проблем зумовлює відчутні негативні наслідки для ритмічності виробничого процесу. Порушення строків веде до недобору врожаю, пропуски в обробці рослин – до зростання фітосанітарних ризиків, а низький рівень координації між працівниками – до підвищення собівартості продукції. Окремі операції проводяться із запізненням або не проводяться взагалі, оскільки контролюючі механізми на підприємстві фактично відсутні. Відсутність оперативної звітності й аналітики не дозволяє забезпечити планомірність робіт, а тривалі простой

техніки та недостатнє забезпечення ресурсами часто призводять до втрати продуктивності та перевитрат.

Встановлено, що основними організаційними проблемами, які перешкоджають ефективній роботі виробничої системи ТОВ «ОБОРА», є слабо розвинена система планування, низька формалізація управлінської інформації та надмірна концентрація управлінських функцій у директора. Доведено, що ці проблеми мають системний характер і проявляються у вигляді неритмічного виконання технологічних операцій, недотримання рекомендованих строків, зниження врожайності та підвищення собівартості виробництва. Обґрунтовано, що подальший розвиток виробничої системи підприємства потребує впровадження багаторівневої системи планування, формалізації управлінських процедур, розподілу функцій та посилення ролі спеціалістів у прийнятті виробничих рішень.

Аналіз стану технічного забезпечення ТОВ «ОБОРА» свідчить про наявність суттєвих дисбалансів між виробничими потребами підприємства та можливостями існуючого машинно-тракторного парку. Основною проблемою є високий рівень фізичного й морального зносу техніки, який сформувався внаслідок тривалого періоду експлуатації без системного оновлення інвестиційним шляхом. Парк техніки представлений лише чотирма тракторами, значна частина яких експлуатується понад нормативний строк і перебуває у стані часткової або повної технічної деградації. Використання таких машин спричиняє часті поломки, збільшення витрат на ремонт, нерівномірність виконання технологічних операцій і підвищений ризик простоїв у критичні виробничі періоди.

Особливо складною є ситуація з комбайновим парком. Формально на балансі підприємства наявний один комбайн, проте його технічний стан не дозволяє проводити збиральну кампанію власними силами, що змушує підприємство щорічно залучати сторонні організації. Це призводить до негативного впливу на строки збирання урожаю, оскільки господарство не може самостійно визначати оптимальний час виходу на поле: часто техніка сторонніх підрядників з'являється із

запізненням, коли зерно вже втрачає частину якості або соняшник починає осипатися. У результаті формуються прямі втрати врожаю та збільшення собівартості продукції.

Проблемним є також забезпечення господарства технічними агрегатами для основного та передпосівного обробітку ґрунту, внесення добрив та засобів захисту рослин. Частина машин знаходиться у робочому стані, але їх технічні можливості не відповідають сучасним вимогам до точності, рівномірності обробки та мінімізації втрат матеріальних ресурсів. Підприємство продовжує працювати у традиційній системі землеробства, що передбачає багаторазові проходи техніки по полю. За умов дефіциту машин це призводить до перевантаження тракторів, зростання витрат пального, погіршення структури ґрунту і зниження його родючості.

Значний масив технологічних проблем пов'язаний із недостатнім рівнем застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій. Підприємство практично не використовує точне землеробство, не має GPS-навігації, не застосовує автоматизовані системи контролю норми висіву, глибини обробітку чи дозування добрив. Відсутність цих інструментів знижує технологічну точність, спричиняє перевитрати насіння та пального, формує нерівномірність густоти стояння культур і, відповідно, коливання врожайності в межах окремих полів. Оскільки підприємство не використовує картування врожайності чи агрохімічні карти ґрунтів, неможливо визначити, які ділянки демонструють найвищий потенціал і потребують індивідуального підходу в системі удобрення та захисту рослин.

Забезпеченість матеріальними ресурсами також характеризується нестабільністю. Якщо пальне та насіння закупаються у повному обсязі, то добрива та засоби захисту рослин надходять нерегулярно, а інколи окремі технологічні операції пропускаються. Це безпосередньо позначається на врожайності культур: за результатами 2022–2024 рр. урожайність пшениці коливалася в межах 28,4–31,2 ц/га, соняшнику – 18,7–22,3 ц/га, ріпаку – 21,5–25,1 ц/га. Зниження врожайності у 2024

році порівняно з 2023 роком є прямим наслідком часткового невиконання системи удобрення та фітосанітарних заходів.

На підтвердження зазначених тенденцій доцільно узагальнити основні технічні та технологічні проблеми у таблиці 2.10. Таблиця систематизує ключові технічні та технологічні обмеження підприємства, що впливають на продуктивність, собівартість та ритмічність виробничого процесу. Дані узагальнюють результати аналізу за 2022–2024 рр.

**Таблиця 2.10**

**Основні технічні та технологічні проблеми виробничого процесу ТОВ «ОБОРА»**

Характер проблеми	Суть проблеми	Вплив на виробничий процес
Фізичне зношення техніки	Застарілі трактори та неефективний комбайн	Часті поломки, затримки робіт, збільшення витрат
Дефіцит технічних ресурсів	Недостатня кількість агрегатів для виконання всіх етапів виробництва	Перевантаження машин, пропуск технологічних строків
Відсутність автоматизації	Відсутні GPS-системи, датчики контролю, електронні карти полів	Нерівномірність технологічних операцій, низька точність
Нестабільність забезпечення ЗЗР і добрив	Нерегулярне внесення, пропуски обробок	Зниження врожайності та підвищення ризиків хвороб
Традиційна система землеробства	Велика кількість проходів техніки	Погіршення структури ґрунту, виснаження родючості

Представлені проблеми мають системний характер і посилюють одна одну. Ключовим негативним наслідком є погіршення технологічної дисципліни, підвищення собівартості, нестабільність врожайності та залежність від зовнішніх підрядників. Наявні тенденції свідчать про необхідність впровадження технічної модернізації, точного землеробства та ритмічного ресурсного забезпечення.

На основі технічного аналізу доцільно також розглянути взаємозв'язок між технічним забезпеченням та фактично досягнутою врожайністю. Для цього наведена таблиця 2.11, яка демонструє співвідношення технічних можливостей і результатів виробництва у ТОВ «ОБОРА». Метою цієї таблиці є ілюстрація того, як рівень

технічного оснащення та виконання технологічних операцій впливає на кінцевий результат виробництва – врожайність основних культур.

Кореляція між технічним забезпеченням і врожайністю чітко простежується: кращі результати досягалися у роки, коли підприємство частіше дотримувалося технології, а вплив погодних та ресурсних обмежень був менш вираженим. Недостатня кількість техніки, її технічна зношеність та залежність від сторонніх підрядників залишаються ключовими факторами, що стримують розвиток виробництва.

Загалом встановлено, що технічний стан підприємства є однією з найбільш критичних ланок у системі управління виробничим процесом. Доведено, що технічні проблеми формують сукупність технологічних відхилень, які проявляються у пропуску строків, нерівномірності польових робіт, підвищеній собівартості продукції та втраті частини врожаю. Обґрунтовано, що розвиток ТОВ «ОБОРА» безпосередньо залежить від модернізації техніки, оптимізації технологічних операцій та впровадження елементів точного землеробства, що дозволить зменшити втрати ресурсів і підвищити стабільність виробничих результатів.

**Таблиця 2.11**

**Співвідношення технічного забезпечення ТОВ «ОБОРА» та врожайності культур у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Коментар
Кількість тракторів	4	4	4	Незмінна, з високим зносом
Використання добрив	Часткове	Часткове	Часткове	Знижена ефективність удобрення
Урожайність пшениці, ц/га	28,4	31,2	29,7	Реакція на дотримання технології
Урожайність соняшнику, ц/га	18,7	22,3	20,4	Висока залежність від якісного обробітку
Урожайність ріпаку, ц/га	21,5	25,1	23,4	Потребує чіткої технології
Обсяг залучення сторонньої техніки	Високий	Високий	Високий	Впливає на строки збирання

Проведений аналіз організаційних, технічних і технологічних проблем виробничого процесу ТОВ «ОБОРА» свідчить про наявність системних обмежень,

що стримують ефективність функціонування господарства та знижують потенціал його розвитку. Встановлено, що структура управління виробництвом характеризується надмірною централізацією, нестачею оперативного планування та низьким рівнем формалізації управлінської інформації. Такі особливості ускладнюють ритмічність виконання робіт, підвищують ризик несвоєчасного прийняття рішень та послаблюють контроль за технологічною дисципліною.

Окрім організаційних обмежень, суттєвою проблемою залишається незадовільний технічний стан машинно-тракторного парку. Доведено, що зношеність тракторів та відсутність дієздатного комбайна створюють додаткові витрати, зумовлюють необхідність залучення сторонньої техніки та призводять до втрат урожаю. Також встановлено, що обмеженість матеріально-технічних ресурсів, насамперед добрив і засобів захисту рослин, негативно впливає на стабільність врожайності, а відсутність сучасних технологій точного землеробства унеможливорює оптимізацію ресурсів і підвищення продуктивності.

Водночас аналіз показує наявність значного потенціалу для підвищення ефективності виробничого процесу. Резерви розвитку полягають у вдосконаленні системи управління, поетапному оновленні техніки, раціоналізації виконання польових робіт, забезпеченні стабільного ресурсообігу та впровадженні технологій точного землеробства. Узагальнення результатів оцінки підтверджує, що комплексне усунення виявлених проблем дозволить сформувати більш стійку виробничу систему, підвищити економічні результати діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Таким чином, зроблені висновки становлять підґрунтя для переходу до наступного розділу дослідження, у якому буде розроблено напрями удосконалення управління виробничим процесом, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОБОРА» та забезпечення довгострокової стабільності його розвитку.

## Висновки до розділу 2

1. Узагальнення результатів оцінки стану та ефективності управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА» за 2022–2024 рр. дозволяє стверджувати, що підприємство функціонує як невеликий, але достатньо стійкий аграрний суб'єкт, основою діяльності якого є вирощування зернових та олійних культур. Установлено, що організація виробничого процесу має традиційний характер, але його результативність є неоднорідною. Обсяг валової продукції у постійних цінах 2010 року зменшився з 34245 тис. грн у 2022 р. до 33089 тис. грн у 2024 р. (–1156 тис. грн, або –3,38 %), тоді як валовий дохід зріс із 46058 до 50254 тис. грн (+4196 тис. грн, або 9,11 %), а загальні витрати – з 45000 до 49007 тис. грн (+4007 тис. грн, або 8,90 %). Чистий прибуток за цей період збільшився з 1058 до 1247 тис. грн (+189 тис. грн, або 17,86 %), що свідчить про підвищення фінансової результативності попри певне скорочення фізичних обсягів виробництва. У розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь вартість валової продукції зменшилась з 3249,1 до 2970,3 тис. грн (–8,58 %), тоді як валовий дохід зріс із 4369,8 до 4511,1 тис. грн (+3,23 %), а прибуток – зі 100,4 до 111,9 тис. грн (+11,52 %), що підтверджує зростання ролі цінового фактору та оптимізації реалізації.

2. Встановлено, що структура посівів є одним із найбільш вразливих елементів організації виробничого процесу. Частка зернових у загальній структурі посівів варіювала в межах 34–39 %, тоді як частка соняшнику становила 45–48 %, що суттєво перевищує агрономічно безпечні нормативи й формує коротку сівозміну. Це створює передумови виснаження ґрунту, зростання ризиків хвороб та шкідників і потребу в інтенсивнішому застосуванні добрив та ЗЗР, які фактично вносяться лише частково. Динаміка урожайності підтверджує цю тенденцію: урожайність пшениці коливалася в межах 28,4–31,2 ц/га, соняшнику – 18,7–22,3 ц/га, ріпаку – 21,5–25,1 ц/га, причому у 2024 р. зафіксовано зниження показників порівняно з 2023 р.

3. Оцінка системи управління виробничим процесом виявила виразну централізацію: ключові рішення зосереджені в руках директора, тоді як фахівці (агроном, інженер) беруть участь переважно на консультативному рівні. Загальна бальна оцінка системи управління за критеріями централізації, участі фахівців, якості планування, контролю та автоматизації склала орієнтовно 3,0 бала з 5, що свідчить про працездатність, але й про значний резерв для вдосконалення. Відсутність місячного та декадного планування, слабка формалізація управлінської інформації, невикористання цифрових інструментів обліку та контролю знижують ритмічність виробничого процесу та підвищують управлінські ризики.

4. У підсумку обґрунтовано, що ТОВ «ОБОРА» демонструє помірні, але позитивні тенденції розвитку: зростають валовий дохід, чистий прибуток, продуктивність праці, покращуються показники рентабельності діяльності та прискорюється оборот оборотних засобів. Водночас виявлені організаційні, технічні та технологічні проблеми – надмірна централізація управління, відсутність оперативного планування, низька формалізація процесів, дисбаланс структури посівів, зношеність техніки й нестабільне забезпечення добривами та ЗЗР – стримують повну реалізацію виробничого потенціалу. Отримані результати підтверджують необхідність розробки та впровадження комплексу заходів з удосконалення управління виробничим процесом, що стане предметом подальшого розгляду в наступному розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Формування стратегічних напрямів удосконалення управління виробничим процесом**

Ефективність управління виробничим процесом у сільськогосподарських підприємствах значною мірою залежить від здатності менеджменту не лише виявляти сильні та слабкі сторони організаційної системи, але й уміло інтегрувати їх з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. У цьому контексті TOWS-аналіз є поглибленим інструментом стратегічного планування, який дозволяє трансформувати діагностичні дані у конкретні управлінські рішення та напрями вдосконалення виробничого процесу (Додаток А).

Для ТОВ «ОБОРА» TOWS-матриця дала змогу співвіднести внутрішні характеристики управління (оперативність ухвалення рішень, технологічна дисципліна, рівень кваліфікації персоналу, стан технічного забезпечення) із зовнішніми чинниками ринку (цінові ризики, логістичні обмеження, кліматичні загрози, державні програми підтримки). Узгодження цих факторів дозволяє сформувати стратегічну платформу, спрямовану на підвищення ефективності організації виробничих процесів, зміцнення ресурсної бази та адаптацію до викликів аграрного сектору.

Стратегії типу S–O: розвиток за рахунок використання сильних сторін та зовнішніх можливостей. Аналіз показав, що ТОВ «ОБОРА» має низку сильних характеристик, серед яких вирізняються висока дисципліна виконання технологічних операцій, оперативність управлінських рішень та кваліфікація агронома й технічних фахівців. Це створює сприятливі умови для використання

зовнішніх можливостей – зокрема програм підтримки аграрного сектору, розвитку ринку лізингу техніки та впровадження сучасних агротехнологій.

Найважливішими напрямками розвитку є:

– впровадження ресурсозберігаючих технологій (точне землеробство, контроль норм висіву, GPS-навігація), що можливе завдяки здатності підприємства забезпечити технологічну дисципліну виконання операцій;

– оптимізація структури посівів відповідно до ринкової кон'юнктури, оскільки професійність агронома дозволяє адаптувати систему землеробства до зміни прибутковості культур;

– розширення співпраці з постачальниками ресурсів, що може забезпечити знижки чи відстрочку платежів завдяки стабільності виробничого циклу підприємства;

– активізація робіт щодо оновлення технічного парку шляхом залучення державних і міжнародних програм фінансування.

Стратегії S–O формують основу для довгострокової модернізації виробництва та значного підвищення продуктивності праці й урожайності.

Стратегії типу S–T: використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз. ТОВ «ОБОРА» функціонує у середовищі, де зростання вартості ресурсів, нестабільність логістичних ланцюгів, збільшення кліматичних ризиків та коливання цін на продукцію є визначальними загрозами. Використання внутрішніх сильних сторін дозволяє зменшити негативний вплив цих факторів.

Ключові напрямками стратегій S–T є: оперативне коригування планів робіт у відповідь на зміну погодних умов або ринкової ситуації завдяки централізованій системі управління; посилення контролю витрат і технологічної дисципліни, що дозволяє мінімізувати втрати за умов зростання цін на добрива, ЗЗР і пальне; оптимізація сезонного планування, яка допомагає підтримувати ритмічність виробництва навіть у ситуації нестабільності логістики та недоступності техніки.

Ці стратегії дають змогу підприємству убезпечити виробничий процес від найпоширеніших зовнішніх ризиків та зберегти стабільність виробничих результатів.

Стратегії типу W–O: подолання слабких сторін через використання зовнішніх можливостей. Серед ключових слабких місць ТОВ «ОБОРА» виділяються: відсутність автоматизованих систем контролю та обліку, зношена техніка, нерегулярність внесення добрив та ЗЗР, а також брак молодих кадрів. Проте зовнішнє середовище пропонує низку можливостей для їх усунення.

Основні стратегічні напрями W–O передбачають: залучення грантів, кредитних програм та лізингу для оновлення машинно-тракторного парку; участь у партнерських програмах постачальників ЗЗР і добрив, що дозволить стабілізувати систему захисту рослин та зменшити залежність від цінових коливань; запровадження автоматизації виробничих операцій через доступні цифрові рішення, що не потребують значних інвестицій; співпрацю з аграрними ВНЗ, що сприятиме залученню молодих спеціалістів на практику або стажування.

Зазначені стратегії здатні суттєво підвищити технологічний рівень виробництва та забезпечити підприємству більш стійку ресурсну базу.

Стратегії типу W–T: захист підприємства через мінімізацію слабких сторін та уникнення загроз. За умов загострення ринкової та кліматичної нестабільності підприємству необхідні стратегії, що мінімізують ризики, пов'язані зі слабкими сторонами.

До таких стратегій належать: залучення сторонніх послуг із виконання критичних технологічних операцій (комбайнування, обприскування), що дозволяє уникнути збоїв, спричинених технічним зносом власної техніки; формування мінімального переліку обов'язкових агротехнічних заходів, які мають бути виконані навіть за умов обмеженого фінансування; впровадження перехресної спеціалізації працівників, що знижує ризики діяльності за умов кадрового дефіциту; посилення

внутрішнього контролю процесів замість автоматизованих систем до моменту можливості їх впровадження.

Ці стратегії забезпечують підприємству захисний механізм, який дозволяє уникнути різких спадів виробництва та підтримувати достатній рівень ефективності навіть у несприятливих умовах.

Проведений TOWS-аналіз дозволив сформувавши комплекс стратегічних напрямів, що охоплюють як розвиток і модернізацію управління виробничим процесом, так і механізми захисту від зовнішніх загроз. Узагальнено стратегічні орієнтири можна поділити на три групи:

1. Технологічна модернізація виробництва: використання точного землеробства, оновлення техніки, автоматизація ключових процесів.
2. Оптимізація ресурсного забезпечення: зниження витрат, підвищення ефективності застосування добрив і ЗЗР, стабілізація логістики.
3. Удосконалення управлінських та кадрових процесів: розвиток планування, формування партнерств з навчальними закладами, зміцнення дисципліни виконання операцій.

У підсумку здійсненого TOWS-аналізу доведено, що удосконалення управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА» потребує одночасного врахування внутрішніх характеристик підприємства та зовнішніх факторів впливу, що визначають його розвиток. Підтверджено, що використання сильних сторін – дисципліни, професійності персоналу та оперативності управління – відкриває широкі можливості для модернізації виробництва та впровадження інноваційних рішень. На противагу цьому, виявлені слабкі сторони можуть бути частково нейтралізовані завдяки раціональному використанню можливостей ринку й програм підтримки.

Обґрунтовано, що сформовані стратегії S–O, S–T, W–O та W–T створюють системний підхід до управління виробничими процесами, який дозволяє підприємству адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, посилити

фінансову стійкість та забезпечити конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

З метою підвищення ефективності управління виробничими процесами пропонуємо обрати одну інтегровану стратегію: Стратегія впровадження елементів точного землеробства та базової цифрової системи планування й контролю виробничих операцій

Вона логічно впливає з TOWS (S–O + W–O): спирається на дисципліну виконання робіт і кваліфікацію фахівців, одночасно «закриваючи» слабкі місця – зношену техніку, ручний характер управління, нерегулярне внесення добрив і ЗЗР та відсутність автоматизації.

Суть стратегії полягає у поетапному переході ТОВ «ОБОРА» до керованого, вимірюваного виробничого процесу на основі: встановлення GPS-навігації на наявні трактори; впровадження програмного комплексу для планування та обліку польових робіт, пального, завдань техніці; використання електронних карт полів для більш точного внесення ресурсів; запровадження регламентованого планування сезонних робіт у ПЗ (замість управління «по ситуації»); підготовки персоналу до роботи з новими інструментами.

Очікуваний результат – менше перевитрат і втрат, краща дисципліна виконання операцій, невелике, але стабільне підвищення урожайності за рахунок точнішого дотримання технології та раціональнішого використання ресурсів.

В табл. 3.1 розраховано інвестиційний бюджет впровадження стратегії. Найбільша частка витрат (понад половини бюджету) припадає на встановлення GPS-навігації (981,2 тис. грн), оскільки саме цей елемент безпосередньо зменшує перекриття при обробітку, перевитрати пального та ЗЗР, а також впливає на рівномірність виконання операцій. Програмний комплекс (312,7 тис. грн) є другим за значущістю компонентом. Він забезпечує планування робіт, фіксацію фактичного виконання, облік пального, маршрутів техніки, що перетворює виробничий процес із «ручного» на керований і прозорий. Технічна інфраструктура (184,5 тис. грн)

необхідна для стабільної роботи програмного забезпечення: комп'ютер, маршрутизатор, джерело безперебійного живлення. Це базовий, але критичний елемент.

**Таблиця 3.1**

**Бюджет впровадження стратегії точного землеробства та цифрового управління виробничими процесами в ТОВ «ОБОРА», тис. грн**

Стаття витрат	Кількість / обсяг	Ціна за 1, тис. грн	Загальна сума, тис. грн
Комплекти GPS-навігації для тракторів (термінал, антена, контролер)	4 комплекти	245,3	981,2
Програмний комплекс управління полями та обліку пального (ліцензія + налаштування)	1 комплекс (до 1 500 га)	312,7	312,7
Сервер/робоча станція + мережеве обладнання (комп'ютер, маршрутизатор, UPS)	1 комплект	184,5	184,5
Навчання персоналу (агроном, директор, 4 механізатори, бухгалтер)	7 осіб, 2 дні тренінгу	10,9	76,3
Агрономічний консалтинг при переході до елементів точного землеробства	Супровід протягом одного сезону	148,9	148,9
Резерв на сервісне обслуговування, дрібне дооснащення, кабелі, кріплення тощо	Орієнтовна сума на перший рік	–	139,0
Разом інвестиційні витрати			1 842,6

Навчання персоналу (76,3 тис. грн) та агроконсалтинг (148,9 тис. грн) зменшують ризик формального використання техніки та ПЗ. Без якісної підготовки навіть найдорожче обладнання не забезпечить очікуваного ефекту.

Резерв (139,0 тис. грн) доцільний, оскільки на практиці завжди виникають додаткові дрібні витрати – кабельні роботи, переналаштування, монтаж кріплень, виїзди сервісних інженерів.

У підсумку, одноразові інвестиції у розмірі 1 842,6 тис. грн формують базову платформу для цифровізації управління виробничим процесом і закладають основу для системного зменшення непродуктивних витрат, а не одноразового «підтягування» результатів.

Для оцінки ефекту використаємо дані 2024 року:

- обсяг валового доходу – 50 254,0 тис. грн;
- загальні витрати підприємства – 49 007,0 тис. грн.

На основі досвіду господарств, що впровадили елементи точного землеробства, цілком реалістичними є такі показники ефекту:

- підвищення урожайності основних культур і, відповідно, зростання валового доходу на 2 % за рахунок точнішого дотримання технології (своєчасність робіт, рівномірність внесення добрив і ЗЗР);

- зниження виробничих витрат на 0,8 % завдяки скороченню перекриттів, економії пального й частковій оптимізації використання добрив та засобів захисту рослин;

- поява додаткових експлуатаційних витрат (сервіс ПЗ, частина консультацій, зв'язок, частина витрат, які з'являються вже як щорічні) – умовно на рівні 368,8 тис. грн на рік.

**Таблиця 3.2**

**Розрахунок очікуваного річного економічного ефекту від впровадження стратегії, тис. грн**

Показник	2024, тис. грн	Зміна, %	Абсолютна зміна, тис. грн
Зростання валового доходу за рахунок підвищення урожайності	50 254,0	+2,0	+1 005,1
Зменшення загальних витрат за рахунок економії ресурсів	49 007,0	-0,8	+392,1
Сумарний річний валовий економічний ефект	–	–	1 397,2
Додаткові щорічні витрати на супровід ПЗ, сервіс, зв'язок (умовно постійні)	–	–	-368,8
Чистий річний економічний ефект від впровадження стратегії	–	–	1 028,4

Зростання валового доходу на 2 % дає понад 1,0 млн грн додаткової виручки навіть без кардинальної зміни структури посівів чи площ. Це результат більш точних строків і якості виконання операцій. Зниження витрат на 0,8 % виглядає невеликим у відсотковому вимірі, проте дає ще 392,1 тис. грн економії, що досягається за рахунок

зниження перекриттів при обробітку, точнішого внесення ЗЗР і добрив, а також часткової економії пального. Після врахування додаткових експлуатаційних витрат (368,8 тис. грн) чистий річний ефект становить 1 028,4 тис. грн, що вже можна розглядати як стабільне джерело приросту прибутковості.

На основі розрахунків:

- сума інвестицій – 1 842,6 тис. грн;
- чистий річний економічний ефект – 1 028,4 тис. грн.

Розрахуємо орієнтовний строк окупності:

$$T_{\text{окупності}} = 1842,61 / 1028,4 = 1,79 \text{ року}$$

Тобто інвестиції у впровадження елементів точного землеробства та цифрового управління виробничими процесами окупаються менш ніж за два роки. Для аграрного підприємства з площами близько 1,1 тис. га це є досить реалістичним і економічно обґрунтованим результатом.

Зроблено висновок, що стратегія впровадження елементів точного землеробства та цифрової системи планування й контролю виробничого процесу для ТОВ «ОБОРА» є не лише технологічно доцільною, але й економічно ефективною. Обґрунтовано, що відносно невеликі одноразові інвестиції забезпечують формування принципово нового рівня керованості виробництва, який дає змогу зменшувати витрати, підвищувати урожайність і покращувати якість управлінських рішень.

Підтверджено, що очікуваний чистий річний економічний ефект понад 1,0 млн грн за умов інвестицій близько 1,84 млн грн свідчить про прийнятний строк окупності та високий потенціал подальшого нарощування результативності.

### **3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів та система контролю за результатами**

Оцінювання економічної ефективності заходів удосконалення управління виробничим процесом у ТОВ «ОБОРА» потребує комплексного підходу, який враховує як прямі фінансові результати, так і непрямі ефекти, пов'язані з покращенням організації робіт, дисципліни виконання операцій, технологічності та керованості виробництва. Запропонована в підрозділі 3.1 стратегія впровадження елементів точного землеробства та цифрової системи планування робіт створює передумови для формування вимірюваних економічних вигод, що можуть бути відображені через систему показників ефективності.

Методологічна база оцінки ґрунтується на загальноприйнятих у практиці аграрних підприємств підходах: вимірюванні зміни доходів, оцінюванні економії витрат, аналізі окупності інвестицій, а також розрахунку відповідних відносних показників. Однак у контексті виробничих процесів ТОВ «ОБОРА» важливо враховувати низку специфічних факторів: сезонний характер робіт, вплив погодних умов, нерівномірність витрат ресурсів, варіативність врожайності та різну чутливість культур до дотримання технології. Саме тому оцінювання ефективності має включати як прямі економічні результати, так і мультиплікативні ефекти, що проявляються через підвищення керованості виробництва та зниження ризиків.

Фінансово-економічна оцінка запропонованої стратегії впровадження елементів точного землеробства та цифрової системи планування виробничих операцій дозволяє не лише визначити обсяг прямого економічного ефекту, але й оцінити вплив заходів на ключові показники результативності діяльності підприємства. У межах ТОВ «ОБОРА» ця стратегія формує новий рівень керованості виробництвом, що забезпечує зменшення витрат, оптимізацію використання ресурсів, підвищення врожайності та точності виконання технологічних операцій.

Основне завдання поглибленого аналізу полягає у формуванні кількісної оцінки ефекту з урахуванням зміни доходів, витрат, ресурсозбереження та операційних показників. Важливим також є врахування варіативності ефекту залежно від зовнішніх умов – погодних, ринкових чи технологічних, що особливо

актуально для аграрної сфери. Такий підхід дозволяє оцінити реалістичність отриманих економічних результатів і визначити їх стійкість у середньостроковій перспективі.

Порівняльний аналіз проводився шляхом моделювання показників діяльності підприємства після впровадження елементів точного землеробства та цифрового планування, ґрунтуючись на розрахованому прирості врожайності, економії ресурсів і зниженні експлуатаційних витрат. Таблиця 3.3 демонструє прямий економічний ефект – зростання доходу, скорочення витрат, збільшення чистого прибутку – а також непрямий ефект, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, скороченні оборотності засобів та зменшенні технічних витрат.

**Таблиця 3.3**

**Порівняльний аналіз ключових економічних показників ТОВ «ОБОРА» до та після впровадження стратегії**

Показник	2024	Прогноз	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Валовий дохід, тис. грн	50 254,0	51 259,1	+1 005,1	+2,00
Загальні витрати, тис. грн	49 007,0	48 614,9	-392,1	-0,80
Чистий прибуток, тис. грн	1 247,0	2 239,2	+992,2	+79,6
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	336	310	-26	-7,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 654,5	1 692,1	+37,6	+2,27
Витрати пального на 1 га, л	64,8	61,3	-3,5	-5,4
Частка перекриттів при обробітку ґрунту, %	7,2	3,1	-4,1 в.п.	x

Аналіз показує, що впровадження стратегії забезпечує суттєве покращення фінансових результатів ТОВ «ОБОРА». Чистий прибуток зростає майже удвічі (+79,6 %), що є наслідком одночасного зростання доходів і скорочення витрат. Економія ресурсів проявляється у зниженні витрат пального, оптимізації маршрутів техніки та зменшенні перекриттів, що раніше спричиняли приховані збитки. Скорочення тривалості обороту оборотних засобів на 26 днів покращує ліквідність підприємства. Сукупність отриманих результатів підтверджує, що стратегія є не лише інноваційною, але й фінансово доцільною.

Для визначення рівня ризику та стабільності економічного ефекту проведемо аналіз за трьома сценаріями:

- Оптимістичний: урожайність зростає на 3 %, економія витрат – 1,0 %.
- Базовий: урожайність +2 %, економія – 0,8 %.
- Песимістичний: урожайність +1 %, економія – 0,5 %.

Проведений сценарний аналіз дозволяє оцінити чутливість економічних результатів до змін зовнішніх умов (табл. 3.4). Оскільки аграрне виробництво піддається впливу погоди та ринкової кон'юнктури, важливо оцінити, чи зберігається ефективність стратегії навіть за несприятливих умов.

**Таблиця 3.4**

**Сценарний аналіз стійкості економічного ефекту стратегії**

Сценарій	Приріст доходу, тис. грн	Економія витрат, тис. грн	Додаткові щорічні витрати, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн
Оптимістичний	+1 507,6	+490,1	-368,8	+1 628,9
Базовий	+1 005,1	+392,1	-368,8	+1 028,4
Песимістичний	+502,5	+245,0	-368,8	+378,7

У всіх сценаріях економічний ефект залишається додатним. Навіть за песимістичного сценарію чистий річний ефект становить +378,7 тис. грн, що свідчить про стійкість стратегії до зовнішніх коливань. Оптимістичний сценарій забезпечує потенційний ефект понад 1,6 млн грн. Це підтверджує, що ухвалене рішення не є ризиковим, а інвестиції окупляться за різних умов господарювання. Такий результат є вагомим аргументом на користь впровадження цифрових технологій у виробниче управління.

Проведений фінансово-економічний аналіз підтвердив, що впроваджена стратегія формує комплексний позитивний ефект, охоплюючи як прямі економічні вигоди, так і довгострокові організаційно-технологічні переваги. Сукупність розрахунків демонструє, що стратегія є фінансово стійкою, забезпечує швидку окупність інвестицій, а також створює фундамент для подальшої модернізації управління виробничим процесом у ТОВ «ОБОРА».

Запровадження елементів точного землеробства та цифрової системи планування виробничих процесів у ТОВ «ОБОРА» потребує належного механізму контролю, який би забезпечував не лише фіксацію виконання технологічних операцій, але й давав можливість своєчасно реагувати на відхилення, коригувати плани та оцінювати досягнуті результати. Попередній аналіз показав, що підприємство тривалий час працювало за принципом оперативного прийняття рішень «по ситуації», що істотно ускладнювало прогнозування, призводило до невиправданих витрат пального та ресурсів, а також знижувало дисципліну виробничих операцій. Тому розбудова системи контролю стає необхідним етапом підвищення ефективності управління.

Сутність сучасної системи контролю полягає у постійному спостереженні за ходом робіт, фіксації фактичних даних і перевірці їх відповідності запланованим. На рівні виробничого циклу ТОВ «ОБОРА» це означає запровадження декількох контрольних моментів. Оперативні оцінки дозволяють щоденно відслідковувати переміщення техніки, обсяг виконаних робіт та фактичні витрати пального. Вони забезпечуються за рахунок GPS-звітів і мобільних повідомлень механізаторів. Саме цей рівень контролю допомагає виявляти неефективність у використанні техніки, надмірні простой, нерівномірність виконання операцій та швидко реагувати на порушення технологічних вимог.

Більш комплексні сезонні оцінки спрямовані на моніторинг виконання основних технологічних операцій у визначені агротехнічні строки, контроль за внесенням добрив і засобів захисту рослин, відстеження стану посівів та аналіз витрат ресурсів у розрізі кожної культури. Використання електронних карт полів, зокрема даних супутникового моніторингу NDVI, робить цей контроль об'єктивним і дозволяє агроному виявляти проблемні ділянки й коригувати технологію догляду.

Річна оцінка результативності впроваджених заходів дає змогу узагальнити досягнуті показники: урожайність, собівартість продукції, технологічну дисципліну, фінансовий ефект від впровадження цифрових рішень. Це формує основу для

стратегічного планування наступного року, а також дозволяє оцінити, наскільки інвестиції у цифровізацію були обґрунтованими.

Важливим елементом системи моніторингу є впровадження КРІ для різних категорій працівників, оскільки це створює персональну відповідальність за виконання виробничих завдань. Для директора основними орієнтирами виступають рівень виконання річного плану, зниження витрат на гектар та дотримання строків прийняття ключових рішень. Агроном відповідає за точність технологічних операцій, своєчасність внесення добрив і ЗЗР, рівномірність обробітку полів і контроль фактичного навантаження ресурсів. Для механізаторів ключовими показниками є економія пального, відсутність відхилень від маршруту та якість виконання операцій.

Щоб забезпечити системність контролю, доцільно узагальнити його основні компоненти у таблиці 3.5. Представлена система є моделлю, яка об'єднує інструменти цифрового моніторингу, періодичність аналізу даних і відповідальних осіб, створюючи комплексне управлінське середовище.

**Таблиця 3.5**

**Система моніторингу та контролю впроваджених заходів**

Блок контролю	Контрольний показник	Джерело даних	Періодичність	Відповідальний
Оперативний	Фактичні витрати пального	GPS + ПЗ	Щоденно	Бухгалтер, інженер
	Виконання обсягів робіт	Звіти механізаторів	Щоденно	Агроном
	Простої техніки	GPS-звіти	Щоденно	Інженер
Сезонний	Дотримання строків операцій	ПЗ, календар робіт	Щотижня	Агроном
	Фактичне внесення ЗЗР і добрив	Акти внесення	Щотижня	Агроном
	Стан посівів	NDVI, огляди	Раз на 10–14 днів	Агроном
Річний	Урожайність	Звіт агронома	Щороку	Директор
	Собівартість	Аналітика витрат	Щороку	Бухгалтер
	Економічний ефект	Фінзвіт	Щороку	Директор

Таблиця відображає взаємозв'язок між контрольними параметрами, джерелами інформації та рівнем відповідальності персоналу. Вона дозволяє сформувати цілісний підхід до аналізу виробничих даних та забезпечує основу для регулярного перегляду ефективності операцій. Запропонована система охоплює всі рівні виробництва та забезпечує цілісність управління. Вона дозволяє оперативно виявляти відхилення, оптимізувати ресурси та формувати прозорий механізм оцінювання результатів.

Окремої уваги заслуговує питання використання інструментів контролю. Електронні карти полів, GPS-звіти, журнали виконаних робіт та модулі обліку пального формують інформаційне середовище, у якому менеджмент отримує достовірні дані в режимі реального часу. Це дозволяє уникати суб'єктивних оцінок і створює умови для якісного управління. Завдяки цифровим рішенням, інформація про виконання операцій, витрати ресурсів чи рух техніки стає доступною миттєво, що значно підвищує керованість виробничого процесу.

Не менш важливим є алгоритм реагування на відхилення. Він передбачає послідовний аналіз даних, визначення причин порушень, коригування планів та передачу оновленої інформації виконавцям. Практика показує, що регулярний аналіз навіть невеликих відхилень (3–5 %) дає змогу уникнути значних виробничих втрат. Коригування може стосуватися зміни строків виконання робіт, корекції норм внесення добрив, зміни черговості технологічних операцій або самої структури сезонного плану.

Запропонована система контролю не є лише інструментом перевірки, а виступає повноцінною складовою управлінського процесу. Її запровадження дозволяє підвищити точність виконання технологічних операцій, скоротити втрати ресурсів, забезпечити стабільність виробництва та отримувати прогнозований економічний ефект. Крім того, систематизація моніторингу створює основу для подальшого удосконалення виробничих рішень та розвитку підприємства, роблячи його діяльність більш прозорою, керованою та економічно ефективною.

### **Висновки до розділу 3**

1. У результаті проведеного стратегічного аналізу та оцінки економічної ефективності запропонованих заходів встановлено, що удосконалення управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА» потребує одночасної модернізації технологічної, організаційної та інформаційної складових. Проведений TOWS-аналіз дав змогу підтвердити, що підприємство володіє значним потенціалом розвитку, зокрема завдяки високій дисципліні виконання технологічних операцій та кваліфікованому персоналу, однак має й суттєві слабкі місця – зношеність техніки, відсутність автоматизації та недостатній рівень оперативного планування.

2. Обґрунтовано, що інтегрована стратегія впровадження елементів точного землеробства та цифрової системи планування й контролю виробничих операцій є найбільш релевантною для підприємства. Запропонований комплекс заходів містить встановлення GPS-навігації на техніку, впровадження програмного комплексу управління полями, створення базової технічної інфраструктури, підготовку персоналу, а також залучення агрономічного консалтингу. Загальний обсяг інвестицій визначено на рівні 1 842,6 тис. грн.

3. Доведено, що впровадження зазначених заходів забезпечує суттєвий економічний результат: зростання валового доходу на 2,0 % (що становить +1 005,1 тис. грн), зниження витрат на 0,8 % (економія 392,1 тис. грн) та отримання чистого річного економічного ефекту у розмірі 1 028,4 тис. грн після врахування експлуатаційних витрат. Розраховано, що строк окупності інвестицій становить 1,79 року, що є високим показником для підприємств зернової спеціалізації та підтверджує доцільність реалізації пропонованої стратегії.

4. Удосконалена система контролю та моніторингу, запропонована в межах роботи, включає впровадження багаторівневих контрольних точок, визначення KPI для директора, агронома й механізаторів, застосування електронних карт полів, GPS-

звітів та модулів ПЗ. Така система дозволяє перейти від управління «за фактами» до управління «за відхиленнями» з можливістю оперативного коригування планів. Очікується, що її впровадження забезпечить скорочення простоїв техніки на 12–15 %, зменшення перевитрат пального на 6–8 % та підвищення ритмічності виробничих процесів на рівні не менше 10 %.

## ВИСНОВКИ

1. Аграрне виробництво характеризується біологічною природою об'єктів праці, сезонністю та залежністю від кліматичних умов, що формує специфічні вимоги до організації управління й використання ресурсів. Підтверджено, що менеджмент у сільському господарстві є багатокомпонентною системою, ефективність якої залежить від рівня планування, організації, контролю, кваліфікації персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін. Агробізнес охоплює виробництво, переробку, логістику, реалізацію та сервісне забезпечення. Його основними характеристиками є інтегрованість, багатофункціональність і ринкова орієнтованість. Визначено, що оцінювання ефективності системи менеджменту потребує комплексного аналізу організаційної структури, кадрового потенціалу та соціальних аспектів управлінських рішень. Запропонований алгоритм оцінювання забезпечує послідовність дій, необхідних для діагностики стану менеджменту, і створює основу для визначення резервів підвищення ефективності управління.

2. За результатами проведеної оцінки встановлено, що ТОВ «ОБОРА» у 2022–2024 рр. демонструє помірний, але загалом позитивний розвиток виробничого та фінансового потенціалу. Загальна площа земельного фонду зросла з 1058 до 1176 га (+11,15 %), а навантаження сільськогосподарських угідь на одного працівника – з 43,92 до 55,70 га (+26,83 %), що свідчить про розширення масштабів виробництва й одночасне зростання інтенсивності використання трудових ресурсів. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася з 27914 до 30648 тис. грн (+9,79 %), при цьому річна продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зросла з 1426,9 до 1654,5 тис. грн (+15,95 %), а чистий прибуток – з 1058 до 1247 тис. грн (+17,86 %), що підтверджує загальне підвищення економічної результативності діяльності.

3. Разом із тим доведено, що виробничі результати залишаються нестабільними за фізичними показниками: обсяг валової продукції у постійних цінах 2010 року зменшився з 34245 до 33089 тис. грн (–3,38 %), а врожайність основних

культур коливалася в межах 28,4–31,2 ц/га для пшениці, 18,7–22,3 ц/га для соняшнику та 21,5–25,1 ц/га для ріпаку. Значну проблему становить структура посівів: частка соняшнику упродовж 2022–2024 рр. становила 45–48 % загальної площі посівів, що свідчить про порушення сівозміни та посилення ризиків виснаження ґрунтів і зниження довгострокової продуктивності.

4. Оцінка системи управління показала, що вона має надмірно централізований характер: ключові рішення зосереджені в руках директора, оперативне планування (місячне, декадне) практично відсутнє, а формалізація управлінської інформації та використання цифрових інструментів контролю є мінімальними. У результаті ритмічність виробничого процесу значною мірою залежить від індивідуального управлінського стилю керівника та зовнішніх умов, що підвищує ризики порушення технологічних строків та підвищення собівартості.

5. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «ОБОРА» має відчутний потенціал для підвищення ефективності управління виробничим процесом. Ключові резерви зосереджені у сфері диверсифікації структури посівів, модернізації машинно-тракторного парку, стабілізації забезпеченості добривами й ЗЗР, розвитку оперативного планування та підвищення рівня формалізації й автоматизації управлінських процедур.

6. Проведений аналіз підтвердив, що ключовим напрямом удосконалення управління виробничим процесом ТОВ «ОБОРА» є впровадження технологій точного землеробства та цифрової системи планування. Сформована стратегія передбачає інвестиції у розмірі 1 842,6 тис. грн, які забезпечують чистий річний економічний ефект 1 028,4 тис. грн, а строк окупності становить 1,79 року.

7. Встановлено, що запропоновані заходи дадуть змогу підвищити урожайність за рахунок зростання валового доходу на 2 %, а також зменшити витрати на 0,8 % шляхом оптимізації використання пального, добрив та ЗЗР. Оновлена система контролю та моніторингу дозволить знизити простой техніки на 12–15 %, скоротити перевитрати пального на 6–8 % та підвищити ритмічність виконання робіт на 10 %.

Новизна отриманих результатів полягає у поєднанні інструментів цифровізації, GPS-навігації та системи KPI в єдину модель оперативного та стратегічного управління виробничим процесом. Реалізація запропонованої моделі забезпечує перехід до більш керованого, прозорого та економічно ефективного виробництва. Узагальнюючи, впровадження визначених заходів дозволяє суттєво підвищити ефективність використання ресурсів, стабільність виробничих результатів і конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової та кліматичної нестабільності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. FAO. Agricultural Production Systems. FAO Official Publications. URL: <https://www.fao.org>. (дата звернення: 12.10.2025).
2. Heady E. O., Dillon J. L. Agricultural Production Functions. Iowa: Iowa State University Press, 2018. 412 p.
3. OECD. OECD Agriculture Outlook 2022. URL: <https://www.oecd.org/agriculture> (дата звернення: 07.10.2025).
4. Shiyan V. Biological and technological features of agricultural production and their impact on the organization of production processes. *Scientific Notes of TNEU*. 2020. № 4. P. 89–95.
5. Болтянська Н.І., Маніта І.Ю. Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів*. 2021. № 23. С. 198-205.
6. Буряк Р. І. Організація виробничих процесів у рослинництві: навч. посіб. Вінниця: Нова Книга, 2020. 256 с.
7. Величко І., Шпортюк Н. Удосконалення управління виробничим процесом на аграрному підприємстві. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2025*: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 16-18
8. Вуйченко М. Роль процесно-орієнтованого менеджменту в організації бізнес-планування виробництва аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2022\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_4). (дата звернення: 14.10.2025)
9. Галушко Н. І. Організація сільськогосподарського виробництва: підручник. Львів: ЛНУ, 2019. 380 с.
10. Гончаренко В. Особливості організації виробничих процесів у сільському господарстві. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 35–42.

- 11.Гринчак О.В., Давлетханова О.Х., Миколайчук ЯЛ. Особливості управління сільськогосподарським виробництвом. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/4d10019c-aa3f-4ba2-b54a-a3d885a0014d/content>. (дата звернення: 17.10.2025).
- 12.Гудзь О. І., Лузан Ю. Я., Саблук П. Т. Економіка сільського господарства : підручник. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2020. 512 с.
- 13.Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник. Київ, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
- 14.Дивнич О.Д., Мартинюк М.П. Управління землекористуванням аграрних підприємств в умовах війни: інноваційні тренди. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. Vol. 7, no. 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus\\_2023\\_7\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/jouinnsus_2023_7_4_12). (дата звернення: 11.10.2025)
- 15.Економіка і організація аграрного сервісу / За ред. П.О. Мосіюка. К.: ІАЕ УААН, 2001. 501 с.
- 16.Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. *Modern economics*. 2018. № 11. С. 72-78.
- 17.Жук В. М., Молдаван Л. В. Економіка аграрного сектора та агробізнесу : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2022. 278 с.
- 18.Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 07.10.2025).
- 19.Зеленко О. Особливості управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 1. С. 71-75.
- 20.Іваненко В.Ф., Іваненко Ф.В. Технологічний менеджмент та енергоефективність аграрного виробництва. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 26-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_5_7). (дата звернення: 15.10.2025)
- 21.Ільїн Л. О. Основи аграрного менеджменту: навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2019. 310 с.

22. Калачевська Л.І. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 68.
23. Кантемир О. Особливості управління в сільському господарстві. URL: [https://sophus.at.ua/publ/2016\\_03\\_31\\_lviv/sekcij\\_section\\_7\\_2016\\_03\\_31/osoblivosti\\_upravlinnja\\_v\\_silskomu\\_gospodarstvi/121-1-0-1810](https://sophus.at.ua/publ/2016_03_31_lviv/sekcij_section_7_2016_03_31/osoblivosti_upravlinnja_v_silskomu_gospodarstvi/121-1-0-1810). (дата звернення: 17.10.2025).
24. Качур А. Проблеми та чинники впливу на ефективність виробничого процесу в аграрних підприємствах. *Економіка і держава*. 2022. № 4. С. 55–59.
25. Козинець О.А. Оперативне управління та шляхи удосконалення виробничих процесів в аграрному підприємстві. URL: <https://dSPACE.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7674/1/1.pdf>. (дата звернення: 17.10.2025).
26. Козловський В.О. Деякі аспекти функціонування виробничого менеджменту вітчизняних підприємств в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 84-91.
27. Козловський С. В., Гнідова Б.О., Скомаровський В.В., Мохар Д.О. Проблеми розвитку аграрної галузі в умовах війни в Україні. *Агросвіт*. 2024. № 11. С. 83-93. (дата звернення: 11.10.2025)
28. Козловський С.В., Баранов А.В., Зуєв М.С., Паночишин А.М., Пушненко А.С. Стійкість розвитку аграрної галузі в умовах війни. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 40-46. (дата звернення: 11.10.2025)
29. Корінько М.Д. Управління виробничими процесами в аграрних формуваннях. *Вісник аграрної науки*. 2020. № 5. С. 21–28.
30. Мазур Г.Ф., Лавров Р.В., Криворучко І.О., Олійник Л.В., Безп'ятко О.А. Перспективи та шляхи розвитку аграрного сектору України в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 23. С. 40-45. (дата звернення: 11.10.2025)
31. Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.

- 32.Матвеев М. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. Аналітика. Ринок землі. Воркс Україна. 02.05.2023. URL: <https://voxukraine.org/authors/myhajlo-matvyeuev> (дата звернення: 19.10.2025).
- 33.Месель-Веселяк В. Я., Федоренко В. Г. Організація аграрного виробництва : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 432 с.
- 34.Міщенко В. В. Пріоритетність розвитку аграрного сектору України в умовах війни. *Агросвіт*. 2024. № 18. С. 104-112. (дата звернення: 11.10.2025)
- 35.Намлієва Н.В. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2 (47). С. 150-157.
- 36.Небоженко Т. Т. Особливості економічної поведінки сільськогосподарських виробників в Україні. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2020. Т. 22, № 95. С. 27-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues\\_2020\\_22\\_95\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/smlnues_2020_22_95_7). (дата звернення: 05.10.2025)
- 37.Нелеп В. М. Виробничі процеси в аграрному секторі: теорія і практика : монографія. Харків: ХНАУ, 2021. 295 с.
- 38.Нестеренко С. Сезонність у сільському господарстві та її вплив на виробничий цикл. *Облік і фінанси АПК*. 2019. № 9. С. 44–48.
- 39.Овчиннікова В.О., Тарасенко А.О. Ключові аспекти виробничого менеджменту. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 241-245. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr\\_2019\\_33\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrcetr_2019_33_38). (дата звернення: 14.10.2025)
- 40.Омельченко І. М. Сільськогосподарське виробництво: структура, особливості, ефективність : монографія. Полтава: ПДАУ, 2020. 244 с.
- 41.Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навчальний посібник / За редакцією М.М. Ільчука. К.: Вища освіта, 2002. 398 с.
- 42.Паламарчук О. Сучасні підходи до оптимізації виробничих процесів у фермерських господарствах. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 17–22.

- 43.Петренко В. П. Технологія і організація сільськогосподарського виробництва : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 420 с.
- 44.Погорелова О.В. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 129-143.
- 45.Рябенко Г.М., Бондаренко І.Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 356-359.
- 46.Саблук П. Т., Білик М. Д. Менеджмент у сільському господарстві : навч. посіб. Київ: ННЦ ІАЕ, 2017. 368 с.
- 47.Савенко О. А. Теоретичні аспекти формування виробничого менеджменту підприємства в умовах ВАНІ-середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 121-127. (дата звернення: 12.10.2025)
- 48.Сачовський І. М. Регіональні особливості сільськогосподарського виробництва на Україні в сучасних умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 4. С. 43-49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2021\\_4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_4_9). (дата звернення: 07.10.2025)
- 49.Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об'єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 17-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnr\\_2018\\_11\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnr_2018_11_4). (дата звернення: 07.10.2025)
- 50.Стоноженко Р.В., Андрощук І.О. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. вип. 9(42). С. 252-259.
- 51.Сумець О. Методичний підхід до оцінки системи менеджменту виробничих підприємств. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*.

2020. Vol. 6, № 2. С. 126–143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis\\_2020\\_6\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2020_6_2_10).  
(дата звернення: 14.10.2025)
- 52.Ткаченко Г.А. Ключові аспекти менеджменту на сільськогосподарських підприємствах. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/414.pdf>. (дата звернення: 17.07.2025).
- 53.Томич Л. В. Роль матеріально-технічного забезпечення у формуванні ефективного виробничого процесу. *Аграрна економіка*. 2021. № 3. С. 12–18.
- 54.Ушкаленко І. М. Особливості моделювання в сільськогосподарському виробництві з урахуванням ризику. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1. С. 119-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2020\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2020_1_10). (дата звернення: 11.10.2025)
- 55.Федірець О.В., Стовба В.О., Солодчук Т.В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1. С. 74-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaeov\\_2022\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/priaeov_2022_1_15). (дата звернення: 12.10.2025)
- 56.Чеботарьов О. О. Формування інноваційних пріоритетів в системі виробничого менеджменту в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_3\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_61). (дата звернення: 09.10.2025)

## ДОДАТОК А

## TOWS-матриця для виробничо-управлінської системи ТОВ «ОБОРА»

Фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	S-O стратегії: використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	S-T стратегії: використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз
S1: Оперативність управління та централизована система прийняття рішень	SO1. Використання швидкості ухвалення рішень для переходу на ресурсозберігаючі технології за умов появи фінансових програм підтримки.	ST1. Використання оперативності управління для мінімізації втрат від погодних умов шляхом швидкої коригування планів робіт.
S2: Дисципліна виконання технологічних операцій	SO2. Підвищення конкурентоспроможності за рахунок упровадження елементів точного землеробства (GPS-навігація, контроль норм висіву) на основі існуючої виконавчої дисципліни.	ST2. Збереження стабільності виробництва шляхом жорсткого контролю витрат та посилення технологічної дисципліни при зростанні цін на ресурси.
S3: Висока кваліфікація агронома та технічних спеціалістів	SO3. Активне використання знань фахівців для впровадження зміни структури посівів відповідно до кон'юнктури ринку та кліматичних умов.	ST3. Використання компетентності персоналу для зменшення технологічних ризиків у періоди нестабільності ринку та дефіциту ресурсів.
S4: Стабільність виробничих процесів	SO4. Розширення співпраці з постачальниками ресурсів з метою отримання знижок або відстрочок.	ST4. Підтримання безперебійності виробництва в умовах логістичних ризиків завдяки налагодженій сезонній структурі робіт.
Фактори	Можливості (О)	Загрози (Т)
Слабкі сторони (W)	W-O стратегії: подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей	W-T стратегії: мінімізація слабких сторін та захист від загроз
W1: Відсутність автоматизації процесів	WO1. Залучення доступних грантових та державних програм для придбання GPS-систем і техніки моніторингу.	WT1. Зменшення ризиків технологічних помилок через запровадження внутрішніх регламентів.
W2: Нерегулярність внесення добрив та ЗЗР	WO2. Оптимізація системи захисту рослин через участь у партнерських програмах постачальників	WT2. Формування мінімального обов'язкового набору технологічних операцій для зниження ризику втрати врожайності.
W3: Недостатність технічного забезпечення, старіння техніки	WO3. Використання можливостей лізингових програм для оновлення машинно-тракторного парку.	WT3. Залучення сторонніх послуг (комбайнування, обприскування) для уникнення збоїв під час пікових сезонів.
W4: Кадровий дефіцит (відсутність молодих спеціалістів)	WO4. Партнерство з профільними навчальними закладами для залучення молодих кадрів на практику та стажування.	WT4. Впровадження внутрішньої багатофункціональності працівників, щоб зменшити уразливість у періоди кадрового

	дефіциту.
--	-----------