

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЦТВОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
НЕСТІЙКОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Олександр КОСЯК

**Науковий керівник,
к.політ.н., доцент**

Софія БУРТАК

« 20 року

КОСЯКУ ОЛЕКСАНДРУ ЛЕОНІДОВИЧУ

1. Тема роботи «Формування адаптивної системи управління виробництвом аграрного підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища», керівник роботи: Буртак Софія Григорівна, доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2026 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2026 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** Річні звіти ТОВ «Нива» (Синельниківський район, Дніпропетровська область) за 2022–2025 роки, виробничо-фінансові плани підприємства, дані бухгалтерської та статистичної звітності, фінансові показники підприємства, спеціалізовані літературні джерела з питань адаптивного управління виробництвом, стратегічного менеджменту, управління ризиками та ефективності виробничих систем.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи формування адаптивної системи управління виробництвом аграрного підприємства. 2. Аналіз сучасного стану управління виробництвом та оцінка результатів виробничої діяльності ТОВ «Нива». 3. Формування та обґрунтування адаптивної системи управління виробництвом аграрного підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища. 4. Висновки та пропозиції..
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень).** 1. Організаційно-економічна характеристика та основні показники діяльності ТОВ «Нива» (таблиці). 2. Структура посівних площ та спеціалізація виробництва підприємства. 3. Динаміка чисельності працівників і продуктивності праці. 4. Основні фактори нестійкого зовнішнього середовища та рівень їх впливу на діяльність ТОВ «Нива». 5. Порівняння фактичних та прогнозних показників ефективності діяльності ТОВ «Нива».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «15» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та розробка плану кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір та опрацювання вихідної інформації про діяльність ТОВ «Нива».	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Вивчення літературних джерел і написання теоретичного розділу роботи.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз системи управління виробництвом та результатів діяльності підприємства, написання другого розділу роботи.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка адаптивної системи управління виробництвом та написання проектного розділу роботи.	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Формування висновків, пропозицій та оформлення роботи	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувачка

(підпис)

Олександр КОСЯК

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Софія БУРТАК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, завдання та принципи адаптивного управління виробництвом підприємства.....	8
1.2. Особливості формування адаптивної системи управління виробництвом в умовах нестійкого зовнішнього середовища	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВ «НИВА»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка результатів виробничої діяльності ТОВ «Нива».....	24
2.2. Дослідження ефективності системи управління виробництвом та її адаптивності до змін зовнішнього середовища	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВ «НИВА»	41
3.1. Формування адаптивного механізму управління виробництвом в ТОВ «Нива»	41
3.2. Удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності підприємства	49
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ.	66

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається під впливом значної кількості зовнішніх чинників, які характеризуються високим рівнем мінливості та невизначеності. Воєнні ризики, коливання ринкової кон'юнктури, зміни цін на матеріально-технічні ресурси, нестабільність логістичних ланцюгів, кліматичні зміни та посилення конкурентної боротьби суттєво впливають на результати діяльності сільськогосподарських підприємств. За таких умов особливого значення набуває формування адаптивної системи управління виробництвом, здатної забезпечувати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування підприємства.

Виробнича діяльність є основою функціонування аграрних підприємств, оскільки саме в процесі виробництва формується кінцевий результат господарювання, визначається рівень ефективності використання ресурсів та створюються передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас традиційні підходи до управління виробництвом часто виявляються недостатньо гнучкими в умовах постійних змін, що зумовлює необхідність пошуку нових управлінських рішень, спрямованих на підвищення адаптивності виробничих систем.

Адаптивне управління виробництвом передбачає своєчасне виявлення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, оцінку їх можливих наслідків і розробку механізмів оперативного коригування виробничих процесів. Використання адаптивного підходу дозволяє підвищити ефективність планування, забезпечити раціональне використання ресурсів, мінімізувати виробничі ризики та створити умови для довгострокового розвитку підприємства.

Особливо актуальними зазначені питання є для підприємств аграрного сектору, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, коливань цін на сільськогосподарську продукцію

та ресурсного забезпечення. Відсутність належного рівня адаптивності системи управління може призводити до зниження продуктивності виробництва, погіршення фінансових результатів та втрати ринкових позицій.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних засад та прикладних інструментів менеджменту виробничих процесів, комплексне оцінювання поточного стану системи управління виробництвом у ТОВ «Нива», а також розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування адаптивної моделі операційного менеджменту для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах високої волатильності й нестійкості зовнішнього середовища. Для реалізації поставленої мети в роботі сформовано та розв'язано такий комплекс науково-практичних завдань:

- обґрунтувати теоретико-методологічний базис та сутність організації адаптивного менеджменту виробничих процесів суб'єктів агробізнесу;
- визначити особливості формування адаптивної системи управління виробництвом в умовах нестійкого зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нива» та оцінити результати його виробничої діяльності;
- проаналізувати ефективність діючої системи управління виробництвом та рівень її адаптивності до змін зовнішнього середовища;
- розробити пропозиції щодо формування адаптивного механізму управління виробництвом на підприємстві;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності.

Об'єкт дослідження - процес менеджменту виробничою діяльністю в системі функціонування сільськогосподарських підприємств під впливом деструктивних чинників макросередовища.

Предмет дослідження - сукупність теоретико-методологічних засад, аналітичних інструментів та прикладних важелів формування й забезпечення життєздатності адаптивної моделі управління виробничими процесами в ТОВ «Нива».

Методологічний апарат роботи базується на загальнонаукових та спеціальних методах. Методи аналізу і синтезу дозволили узагальнити теорію логістичного управління ресурсами; економіко-статистичний та порівняльний аналіз забезпечили оцінку виробничих показників і трендів ресурсозабезпечення; графічний підхід використано для візуалізації даних, а розрахунково-конструктивний метод та економічне прогнозування — для обґрунтування й оцінки ефективності проектних рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління виробництвом та адаптивного менеджменту, статистичні матеріали, фінансова і виробнича звітність ТОВ «Нива», а також результати власних досліджень та розрахунків автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні детальних рекомендацій та моделей, орієнтованих на інтенсифікацію адаптивних властивостей системи менеджменту виробничих процесів суб'єктів агробізнесу. Обґрунтований інструментарій може безпосередньо інтегруватися у практику менеджменту ТОВ «Нива» з метою капіталізації оперативного й стратегічного планування, розбудови чутливих контурів скринінгу макросередовища, експрес-реагування керівного апарату на ринкові тригери, а також планомірного підвищення фінансово-економічної результативності виробничої діяльності підприємства.

Структура та обсяг роботи. Структурно кваліфікаційна робота сформована за класичним трирівневим принципом і містить вступну частину, три логічно послідовні розділи основного тексту, резюмувальні висновки з практичними пропозиціями, бібліографічний список та додаткові матеріали. Рукопис викладено на 61 сторінці комп'ютерного набору, а його інформаційно-джерельний фундамент об'єднує 42 найменування наукових праць, періодичних видань і чинних нормативно-правових актів, які виступили концептуальною та методичною платформою для верифікації розроблених рішень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та принципи адаптивного управління виробництвом підприємства

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається їхньою здатністю своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати виробничі процеси до нових умов господарювання. Посилення конкуренції, нестабільність ринків збуту, коливання цін на матеріально-технічні ресурси, зміни кліматичних умов, воєнні ризики та трансформація економічного середовища формують нові вимоги до системи управління виробництвом. За таких умов традиційні підходи до організації виробничої діяльності не завжди забезпечують необхідний рівень гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень, що обумовлює необхідність впровадження адаптивних механізмів управління.

Особливого значення зазначена проблема набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується високою залежністю від природно-кліматичних факторів, сезонністю виробництва та значним рівнем виробничих ризиків. У зв'язку з цим формування адаптивної системи управління виробництвом розглядається як один із ключових напрямів забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу [7].

У сучасній економічній літературі поняття адаптивного управління розглядається як особливий підхід до управлінської діяльності, спрямований на забезпечення здатності підприємства своєчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом коригування управлінських рішень, виробничих процесів та організаційних механізмів. Основною відмінністю адаптивного управління від традиційних підходів є орієнтація не

лише на досягнення запланованих результатів, а й на забезпечення гнучкості системи управління в умовах невизначеності.

Адаптивне управління виробництвом являє собою систему взаємопов'язаних управлінських заходів, інструментів і процедур, спрямованих на постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища, прогнозування можливих змін та оперативне коригування виробничої діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства. Такий підхід передбачає безперервне вдосконалення виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та підтримання конкурентоспроможності підприємства незалежно від характеру зовнішніх впливів.

З економічної точки зору адаптивне управління виробництвом можна визначити як процес цілеспрямованого впливу на виробничу систему підприємства шляхом використання інструментів аналізу, прогнозування, планування та контролю для забезпечення її стійкого функціонування в умовах динамічного середовища. Важливою особливістю такого підходу є наявність механізмів зворотного зв'язку, які дозволяють своєчасно оцінювати результати управлінських рішень та вносити необхідні корективи до виробничої діяльності.

Адаптивне управління виробництвом є складовою загальної системи менеджменту підприємства та тісно пов'язане з усіма функціональними підсистемами управління. Його ефективність значною мірою залежить від рівня інтеграції з виробничою, фінансовою, маркетинговою, логістичною та кадровою складовими діяльності підприємства [9].

Місце адаптивного управління в загальній системі менеджменту підприємства доцільно відобразити на рисунку 1.1.

Система адаптивного управління виробництвом забезпечує координацію діяльності різних структурних підрозділів підприємства та сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей розвитку. Її функціонування базується на постійному аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінці ризиків та пошуку найбільш ефективних варіантів реагування на зміни середовища функціонування.



Рис. 1.1. Місце адаптивного управління в системі управління підприємством

Необхідність формування адаптивної системи управління виробництвом обумовлена рядом факторів, серед яких особливе значення мають:

- нестабільність економічної ситуації;
- зміни ринкової кон'юнктури;
- коливання попиту на сільськогосподарську продукцію;
- зміна цін на матеріально-технічні ресурси;
- вплив кліматичних факторів;
- розвиток інформаційних технологій;
- зростання рівня конкуренції;
- необхідність забезпечення продовольчої безпеки.

Перелічені фактори формують нові вимоги до організації виробничих процесів та стимулюють підприємства до впровадження сучасних підходів управління, заснованих на принципах адаптивності, гнучкості та оперативності.

Основною метою адаптивного управління виробництвом є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства шляхом своєчасного пристосування виробничої системи до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань [12].

До основних завдань адаптивного управління виробництвом належать:

Забезпечення своєчасного виявлення змін зовнішнього середовища та оцінка їхнього можливого впливу на результати діяльності підприємства.

Формування ефективної системи моніторингу виробничих процесів і ресурсного забезпечення.

Підвищення гнучкості виробничої системи та її здатності до швидкого реагування на зміни умов господарювання.

Оптимізація використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Зниження рівня виробничих та економічних ризиків.

Забезпечення стабільності виробничих процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Створення передумов для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Реалізація зазначених завдань передбачає використання комплексу сучасних методів управління, які базуються на прогнозуванні, сценарному плануванні, управлінні ризиками та цифровому моніторингу виробничої діяльності.

Особливістю адаптивного управління є його орієнтація на постійний процес удосконалення. На відміну від традиційних систем управління, де основна увага приділяється виконанню заздалегідь визначених планів, адаптивний підхід передбачає можливість оперативного перегляду управлінських рішень залежно від змін зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, а й використовувати нові можливості для розвитку.

Важливою характеристикою адаптивного управління виробництвом є його системний характер. У межах такого підходу виробнича система підприємства розглядається як відкрита соціально-економічна система, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Відповідно, ефективність управління залежить від здатності підприємства забезпечувати баланс між внутрішніми можливостями та зовнішніми вимогами.

Подальший розвиток концепції адаптивного управління виробництвом пов'язаний із визначенням принципів, на яких ґрунтується функціонування адаптивної системи управління підприємством. Саме принципи формують основу прийняття управлінських рішень та забезпечують узгодженість усіх елементів системи управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

До основних принципів адаптивного управління виробництвом доцільно віднести:

1. Принцип гнучкості. Передбачає здатність виробничої системи швидко змінювати параметри своєї діяльності відповідно до нових умов господарювання. Гнучкість забезпечує можливість оперативного коригування виробничих планів, структури посівів, ресурсного забезпечення та організаційних рішень.

2. Принцип системності. Вимагає розглядати виробництво як єдину систему взаємопов'язаних елементів, зміна одного з яких впливає на функціонування інших складових підприємства.

3. Принцип безперервного моніторингу. Передбачає постійне спостереження за змінами внутрішнього та зовнішнього середовища з метою своєчасного виявлення потенційних ризиків та можливостей розвитку.

4. Принцип превентивності. Орієнтує систему управління не лише на реагування на вже існуючі проблеми, а й на їх попередження шляхом прогнозування майбутніх змін.

5. Принцип економічної доцільності. Передбачає вибір таких управлінських рішень, які забезпечують максимальний економічний ефект при раціональному використанні наявних ресурсів.

6. Принцип інформаційної забезпеченості. Вимагає формування ефективної інформаційної системи, яка забезпечує керівництво достовірними та своєчасними даними для прийняття управлінських рішень.

7. Принцип зворотного зв'язку. Забезпечує можливість оцінки результатів прийнятих рішень та їх оперативного коригування відповідно до отриманих результатів.

8. Принцип безперервного вдосконалення. Передбачає постійний пошук резервів підвищення ефективності виробництва та вдосконалення управлінських процесів.

Реалізація зазначених принципів дозволяє сформувати ефективну систему управління виробництвом, яка здатна забезпечити стійкість підприємства навіть за умов високого рівня невизначеності.

Водночас ефективність адаптивного управління значною мірою залежить від структури самої адаптивної системи. Незважаючи на різноманітність підходів до її побудови, більшість науковців виділяють кілька ключових елементів, які забезпечують функціонування такої системи.

До основних елементів адаптивної системи управління виробництвом належать:

- система моніторингу зовнішнього середовища;
- система збору та обробки інформації;
- механізм прогнозування змін;
- система виробничого планування;
- механізм прийняття управлінських рішень;
- система контролю та оцінки результатів;
- механізм коригування виробничих процесів;
- система управління ризиками.

Усі зазначені елементи функціонують у тісному взаємозв'язку та забезпечують безперервний цикл адаптації підприємства до змін умов господарювання. Особливу роль при цьому відіграють інформаційні потоки, які поєднують окремі елементи системи в єдиний механізм управління [21].

Взаємозв'язок основних принципів та елементів адаптивного управління виробництвом доцільно представити на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок принципів та елементів адаптивного управління виробництвом підприємства

Сучасний розвиток управлінської науки свідчить про поступовий перехід від традиційних моделей управління до більш гнучких і адаптивних концепцій. Це пов'язано з тим, що швидкість змін у зовнішньому середовищі постійно зростає, а тому підприємства потребують нових інструментів забезпечення своєї конкурентоспроможності.

Серед найбільш поширених сучасних підходів до формування адаптивної системи управління виробництвом доцільно виділити такі.

1. Ситуаційний підхід. Основною ідеєю ситуаційного підходу є відсутність універсальних управлінських рішень. Відповідно до цієї концепції кожне управлінське рішення повинно враховувати конкретні умови функціонування підприємства та особливості зовнішнього середовища. У межах даного підходу

ефективність управління визначається здатністю керівництва правильно оцінювати ситуацію та обирати найбільш доцільний варіант дій.

2. Системний підхід. Системний підхід розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Будь-які зміни у зовнішньому середовищі впливають на всі підсистеми підприємства, тому управлінські рішення повинні враховувати можливі наслідки для всієї виробничої системи.

3. Процесний підхід. У межах процесного підходу основна увага приділяється управлінню бізнес-процесами підприємства. Виробництво розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів, ефективність яких визначає кінцеві результати діяльності підприємства. Адаптивність досягається шляхом постійного удосконалення окремих процесів та підвищення їхньої гнучкості.

4. Ризик-орієнтований підхід. Даний підхід передбачає систематичне виявлення, оцінку та управління ризиками, які можуть впливати на виробничу діяльність підприємства. Особливо актуальним він є для аграрних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від природно-кліматичних, економічних та політичних факторів.

5. Цифровий підхід до управління виробництвом. Активний розвиток інформаційних технологій сприяв появі цифрових моделей управління, які базуються на використанні автоматизованих систем збору та обробки даних, цифрового моніторингу виробничих процесів, прогностичної аналітики та технологій штучного інтелекту. Використання цифрових інструментів суттєво підвищує швидкість прийняття управлінських рішень та якість прогнозування.

6. Концепція Agile-управління. Однією з найсучасніших концепцій адаптивного менеджменту є Agile-підхід, який передбачає швидке реагування на зміни середовища, гнучке планування та постійне вдосконалення управлінських процесів. Основною перевагою даної концепції є можливість оперативного коригування управлінських рішень залежно від нових умов діяльності підприємства.

Узагальнення зазначених підходів дозволяє стверджувати, що сучасна адаптивна система управління виробництвом повинна поєднувати елементи системного, ситуаційного, процесного та цифрового управління. Лише комплексне використання зазначених підходів дозволяє забезпечити необхідний рівень гнучкості та ефективності функціонування підприємства [27].

Сучасні підходи до формування адаптивної системи управління виробництвом доцільно узагальнити на рисунку 1.3.

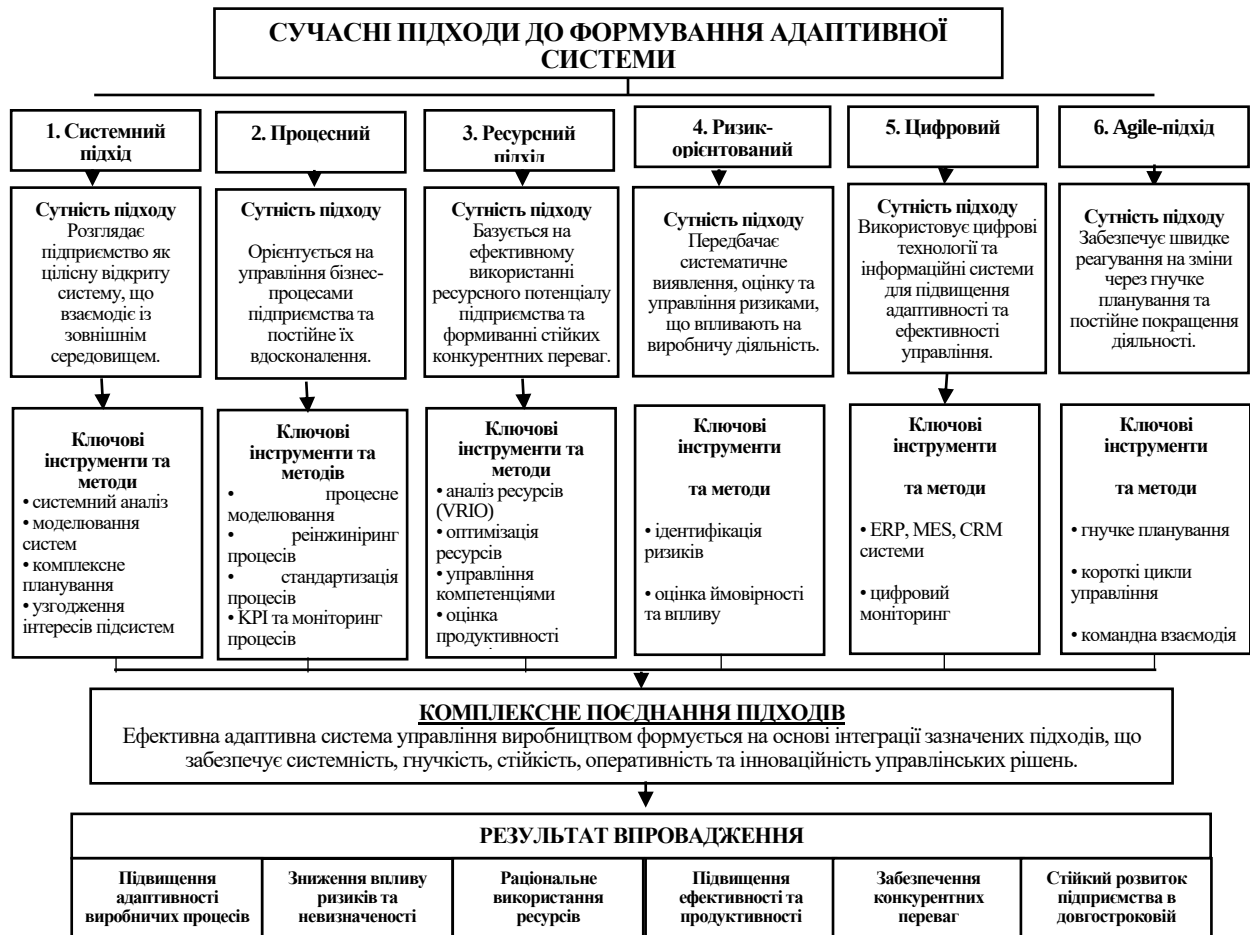


Рис. 1.3. Сучасні підходи до формування адаптивної системи управління виробництвом підприємства

Таким чином, адаптивне управління виробництвом виступає одним із ключових напрямів забезпечення ефективного функціонування аграрного підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Його сутність полягає у забезпеченні здатності виробничої системи своєчасно реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх факторів шляхом використання гнучких механізмів планування, моніторингу, контролю та коригування управлінських рішень.

Визначено, що основу адаптивного управління складають принципи системності, гнучкості, безперервного моніторингу, превентивності та зворотного зв'язку. Дослідження сучасних підходів до формування адаптивних систем управління дозволило встановити доцільність поєднання ситуаційного, системного, процесного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів, що створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу систем управління виробництвом та розробки напрямів її удосконалення.

1.2. Особливості формування адаптивної системи управління виробництвом в умовах нестійкого зовнішнього середовища

Фінансово-економічні результати діяльності підприємств АПК перебувають у прямій залежності від рівня адаптивності їхнього управлінського контуру до викликів нестійкого зовнішнього оточення. Сучасна дестабілізація ринкових процесів трансформує архітектуру бізнесу, роблячи невизначеність ключовим фактором впливу. Зазначене зумовлює безальтернативну модернізацію класичних моделей адміністрування та впровадження гнучких інструментів стратегічного й оперативного регулювання виробництва..

Для аграрного сектору проблема адаптації є особливо актуальною через високий рівень залежності від природно-кліматичних умов, сезонного характеру виробництва, кон'юнктури аграрних ринків, державного регулювання та логістичних факторів. В останні роки до традиційних ризиків додалися нові виклики, пов'язані з воєнними діями, порушенням ланцюгів постачання, нестабільністю паливно-енергетичного забезпечення та коливанням світових цін на сільськогосподарську продукцію.

У загальному розумінні нестійке зовнішнє середовище являє собою сукупність факторів, параметри яких змінюються з високою частотою та складно прогнозуються у довгостроковій перспективі. Для підприємства це означає

необхідність постійного коригування управлінських рішень, виробничих програм та ресурсного забезпечення.

Однією з головних особливостей сучасного зовнішнього середовища є його багатофакторність. На результати виробничої діяльності аграрного підприємства одночасно впливають економічні, політичні, соціальні, технологічні, природно-кліматичні та інституційні чинники. Взаємодія цих факторів формує складну систему ризиків та можливостей, що потребує комплексного підходу до управління виробництвом.

У процесі формування адаптивної системи управління важливим є не лише виявлення факторів впливу, а й визначення відповідних управлінських механізмів реагування. Узагальнення таких взаємозв'язків доцільно подати в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Вплив факторів нестійкого зовнішнього середовища на виробничу діяльність аграрного підприємства та адаптивні управлінські заходи

Фактор зовнішнього середовища	Потенційний вплив на виробництво	Адаптивні заходи
Кліматичні зміни	Зниження урожайності, зміна строків польових робіт	Диверсифікація культур, впровадження сучасних технологій вирощування
Коливання ринкових цін	Нестабільність доходів	Гнучке планування структури виробництва
Зміна вартості ресурсів	Зростання собівартості продукції	Контроль витрат, ресурсозбереження
Воєнні ризики	Порушення логістики та виробничих процесів	Альтернативні канали постачання і збуту
Технологічні зміни	Необхідність модернізації виробництва	Інвестування в цифрові технології
Зміни законодавства	Коригування господарської діяльності	Постійний моніторинг нормативної бази

Дані таблиці свідчать про те, що сучасна система управління виробництвом повинна забезпечувати не лише ефективне використання

ресурсів, а й здатність швидко реагувати на зміни умов функціонування підприємства [28].

У науковій літературі сформувалося кілька основних підходів до побудови адаптивних систем управління виробництвом. Кожен із них акцентує увагу на окремих аспектах забезпечення гнучкості та стійкості підприємства.

Першим із таких підходів є системний підхід, який розглядає підприємство як відкриту систему, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. У межах цього підходу адаптивність забезпечується завдяки узгодженості функціонування всіх елементів виробничої системи.

Другим є процесний підхід, відповідно до якого виробництво розглядається як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів. Основна увага приділяється оптимізації процесів планування, ресурсного забезпечення, виробництва та контролю результатів.

Важливу роль відіграє також ресурсний підхід, який орієнтується на максимально ефективне використання наявного ресурсного потенціалу підприємства. Саме ресурсні можливості визначають межі адаптації підприємства до зовнішніх змін.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення та розробку заходів щодо мінімізації негативних наслідків.

Поряд із зазначеними підходами дедалі більшого поширення набуває цифровий підхід, який базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, цифрового моніторингу та аналітичних платформ.

Для узагальнення основних підходів до формування адаптивної системи управління виробництвом доцільно використати рисунок 1.4.

Сучасне аграрне підприємство функціонує як відкрита виробнича система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. При цьому адаптивність виробництва визначається швидкістю та ефективністю реагування на зміни зовнішніх факторів.



Рис. 1.4. Методологічні підходи до формування адаптивної системи управління виробництвом

Важливою особливістю формування адаптивної системи управління є забезпечення безперервного процесу отримання та аналізу інформації про зміни середовища. Від якості інформаційного забезпечення залежить ефективність прийняття управлінських рішень та рівень готовності підприємства до можливих змін.

У сучасних умовах управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі результатів моніторингу ринку, аналізу погодно-кліматичних умов, прогнозування цінової кон'юнктури, оцінки ризиків та використання цифрових аналітичних інструментів [33].

Взаємозв'язок між зовнішнім середовищем та адаптивною системою управління виробництвом доцільно відобразити на рисунку 1.5.

Особливе значення у процесі адаптації виробництва має стратегічна гнучкість підприємства. Під стратегічною гнучкістю розуміють здатність підприємства швидко змінювати напрями діяльності, структуру виробництва,

систему ресурсного забезпечення та організаційні механізми відповідно до нових умов функціонування.



Рис. 1.5. Взаємозв'язок зовнішнього середовища та адаптивної системи управління виробництвом

У практиці аграрного виробництва стратегічна гнучкість може реалізовуватися через:

- зміну структури посівних площ;
- диверсифікацію видів продукції;
- використання альтернативних каналів збуту;
- оптимізацію виробничих витрат;
- впровадження ресурсозберігаючих технологій;
- цифровізацію виробничих процесів;
- удосконалення системи виробничого планування.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи управління ризиками. Для аграрних підприємств ризики виступають невід'ємною складовою

господарської діяльності, тому адаптивна система управління повинна включати механізми їхнього прогнозування, оцінки та мінімізації.

Сучасна адаптивна система управління виробництвом являє собою складний комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких особливе значення мають планування, організація, моніторинг, контроль, аналіз ризиків та механізми оперативного реагування. Сукупність цих складових доцільно представити на рисунку 1.6.

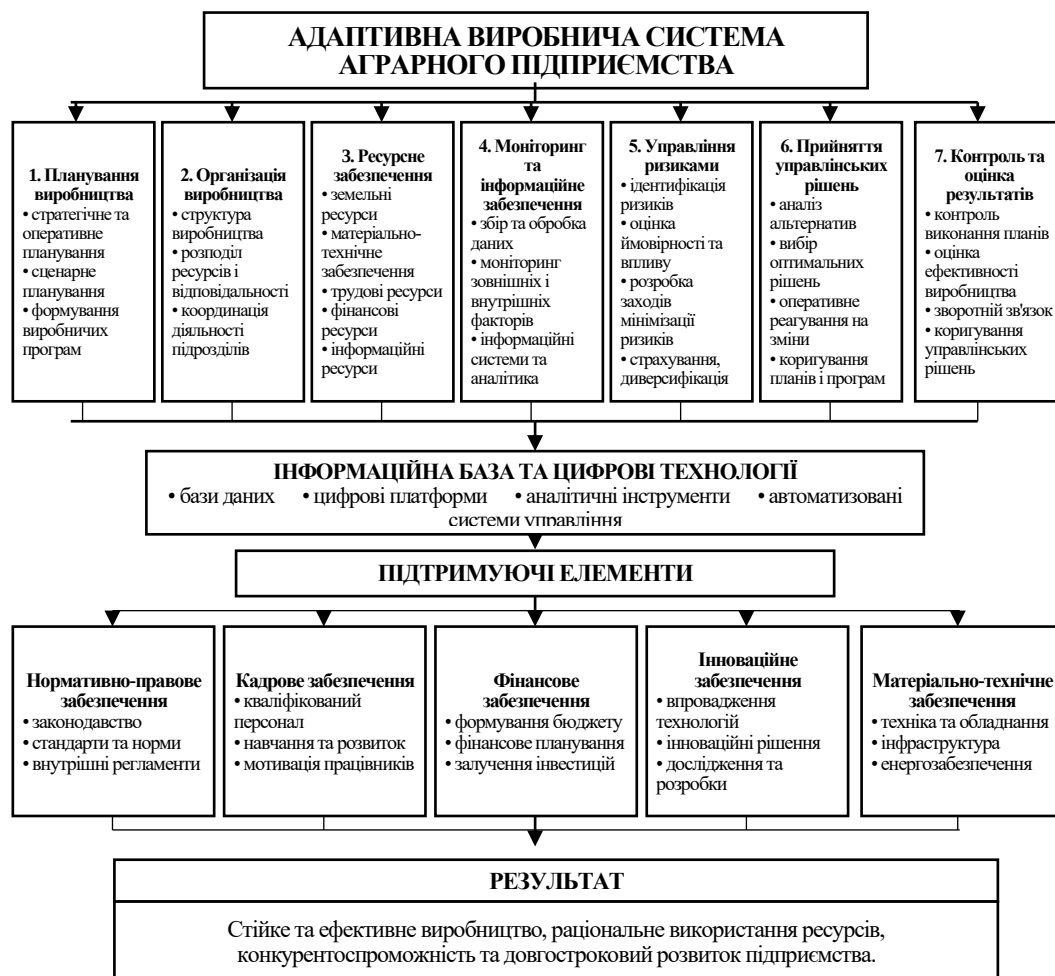


Рис. 1.6. Складові адаптивної виробничої системи аграрного підприємства

Формування адаптивної системи управління виробництвом в умовах нестійкого зовнішнього середовища є необхідною умовою забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Встановлено, що ключовими особливостями такої системи є її гнучкість, орієнтація на постійний моніторинг

зовнішніх факторів, здатність до оперативного коригування виробничих процесів та використання сучасних цифрових інструментів управління. Узагальнення сучасних підходів дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного поєднання системного, процесного, ресурсного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів у процесі формування адаптивної системи управління виробництвом аграрного підприємства [37].

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило встановити, що адаптивне управління виробництвом є важливою складовою сучасної системи менеджменту аграрного підприємства, спрямованою на забезпечення його ефективного функціонування в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Визначено, що ключовими характеристиками адаптивної системи управління виступають гнучкість, системність, безперервний моніторинг, оперативність прийняття рішень та здатність до своєчасного реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Узагальнення сучасних наукових підходів засвідчило доцільність комплексного використання системного, процесного, ресурсного, ризик-орієнтованого та цифрового підходів у формуванні адаптивної системи управління виробництвом. Встановлено, що ефективність адаптації значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення, рівня управління ризиками та здатності підприємства оперативно коригувати виробничі процеси відповідно до змін умов господарювання. Отримані теоретичні положення створюють методичну основу для подальшого дослідження сучасного стану системи управління виробництвом та оцінки її адаптивності на прикладі ТОВ «Нива».

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВ «НИВА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка результатів виробничої діяльності ТОВ «Нива»

Дослідження сучасного стану системи управління виробництвом аграрного підприємства потребує комплексного аналізу його організаційно-економічних характеристик, ресурсного потенціалу та результатів господарської діяльності. Саме виробничі ресурси, їх структура та ефективність використання визначають можливості підприємства щодо адаптації до змін зовнішнього середовища та формують основу для подальшого вдосконалення системи управління виробництвом.

Базою для проведення практичних розрахунків і верифікації моделей адаптивного управління виступило ТОВ «Нива» Синельниківського району Дніпропетровської області, керівні функції в якому покладено на директора Сулаєва В.В. Спеціалізація досліджуваного агропідприємства зосереджена у сфері рослинництва, зокрема на вирощуванні зернової та олійної групи товарів (за винятком рису). Для підвищення ринкової стійкості товариство підтримує високий рівень вертикальної та горизонтальної інтеграції, здійснюючи виробництво овочевої продукції, комплексне ведення багатогалузевого сільського господарства, післяурожайну доробку, логістичний супровід і складське кооперування матеріальних потоків.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні земельних ресурсів, які є основою формування виробничого потенціалу аграрного підприємства. Саме земельний фонд визначає масштаби виробництва, структуру посівів, потребу в трудових та матеріально-технічних ресурсах, а також рівень майбутніх фінансових результатів.

Для оцінки виробничих можливостей ТОВ «Нива» доцільно проаналізувати динаміку та структуру земельних ресурсів підприємства за останні три роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка використання та структура земельних угідь ТОВ «Нива»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Загальна земельна площа, га	2145	2160	2180	101,6
Сільськогосподарські угіддя, га	2145	2160	2180	101,6
Рілля, га	2120	2135	2150	101,4
Багаторічні насадження, га	25	25	30	120,0
Рівень розораності, %	98,8	98,8	98,6	99,8

Дані таблиці 2.1 свідчать про відносно стабільний характер землекористування підприємства протягом досліджуваного періоду. Загальна площа земельного фонду збільшилася з 2145 га у 2023 році до 2180 га у 2025 році, що становить 101,6 % від рівня базового року. Збільшення земельного банку хоча і є незначним, проте свідчить про прагнення підприємства до поступового нарощування виробничого потенціалу та зміцнення своїх позицій на аграрному ринку.

Основну частину земельних ресурсів становить рілля, площа якої у 2025 році досягла 2150 га. Частка ріллі в структурі сільськогосподарських угідь перевищує 98 %, що є характерним для підприємств зерново-олійної спеціалізації. Така структура землекористування забезпечує можливість ефективного вирощування основних товарних культур та сприяє підвищенню рівня виробничої віддачі земельних ресурсів.

Певне зростання спостерігається також щодо площ багаторічних насаджень, які збільшилися з 25 до 30 га. Хоча їхня частка залишається незначною, така тенденція може свідчити про прагнення підприємства до диверсифікації виробництва та зниження залежності від окремих видів продукції.

Загалом аналіз земельних ресурсів дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Нива» володіє достатнім земельним потенціалом для здійснення ефективної виробничої діяльності та має можливості для подальшого розвитку в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

Важливим елементом оцінки виробничої діяльності аграрного підприємства є аналіз структури посівних площ, оскільки саме вона визначає спеціалізацію господарства, особливості технологічних процесів та рівень ризиків виробництва. Формування раціональної структури посівів є одним із ключових інструментів адаптації підприємства до змін ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних умов.

Для більш повної оцінки виробничого потенціалу ТОВ «Нива» необхідно дослідити структуру посівних площ, оскільки саме вона визначає спеціалізацію підприємства, особливості організації виробничих процесів та можливості адаптації до змін ринкового середовища. Структура посівів відображає стратегічні пріоритети підприємства та характеризує рівень диверсифікації виробництва.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка посівних площ ТОВ «Нива»

Культури	2023 р., га	2024 р., га	2025 р., га	2025 р. у % до 2023 р.
Озима пшениця	820	860	900	109,8
Ячмінь	210	190	180	85,7
Кукурудза на зерно	450	470	490	108,9
Соняшник	520	515	500	96,2
Ріпак озимий	80	100	120	150,0
Горох та інші бобові	40	50	60	150,0
Овочеві культури	25	25	30	120,0
Разом посівна площа	2145	2210	2280	106,3

Дані таблиці 2.2 свідчать про збереження зерново-олійної спеціалізації підприємства. Найбільшу частку в структурі посівів займають озима пшениця,

кукурудза та соняшник, які забезпечують основний обсяг товарної продукції та формують фінансові результати діяльності господарства.

Площа посівів озимої пшениці протягом досліджуваного періоду зросла майже на 10 %, що свідчить про стабільний попит на зернову продукцію та прагнення підприємства використовувати відносно прогнозований сегмент аграрного ринку. Одночасно спостерігається збільшення площ під кукурудзою на зерно, яка характеризується високим рівнем урожайності та значним експортним потенціалом.

Особливої уваги заслуговує зростання площ під ріпаком та бобовими культурами. Якщо у 2023 році ріпак займав лише 80 га, то у 2025 році його площа досягла 120 га. Подібна тенденція спостерігається і щодо бобових культур. Такі зміни свідчать про прагнення підприємства диверсифікувати виробництво та підвищити стійкість до коливань ринкової кон'юнктури.

Загалом структура посівів ТОВ «Нива» характеризується достатнім рівнем збалансованості та створює передумови для формування адаптивної виробничої системи, здатної оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Для наочного відображення структури посівних площ скористаємось рисунком 2.1.

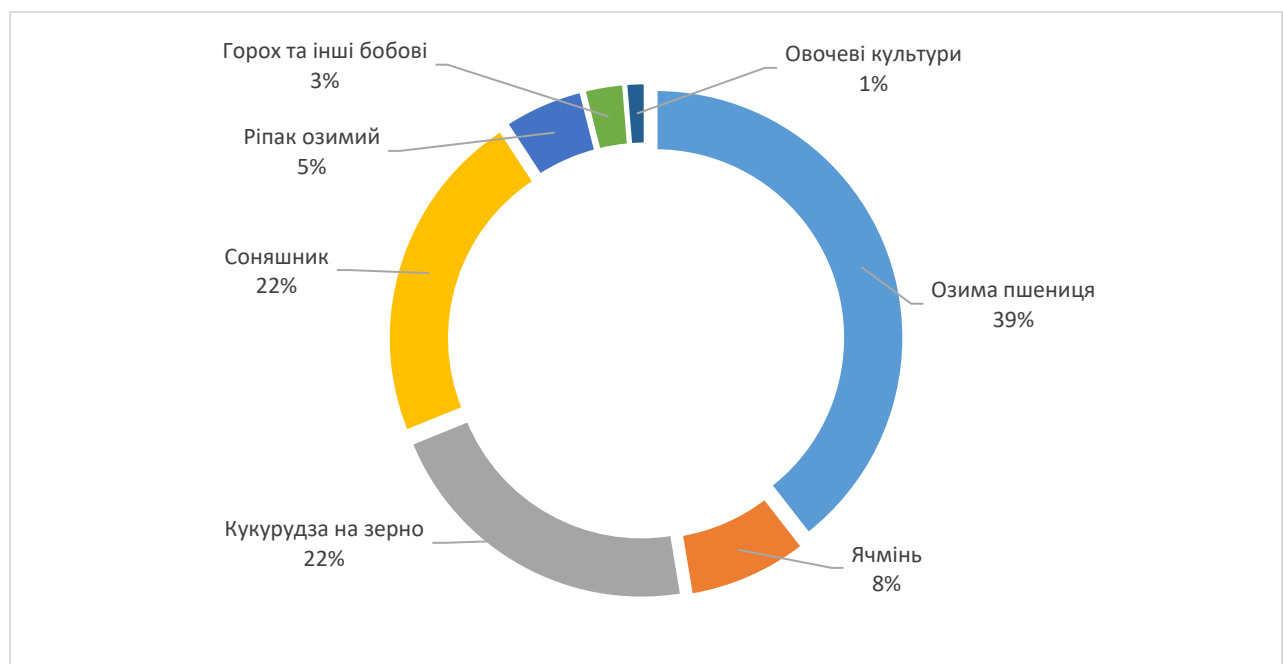


Рис. 2.1. Структура посівних площ ТОВ «Нива» у 2025 році

Після аналізу структури посівів доцільно перейти до оцінки результатів виробничої діяльності підприємства. Виробничі показники дозволяють оцінити ефективність використання земельних ресурсів та рівень реалізації виробничого потенціалу господарства.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва основних видів продукції ТОВ «Нива»

Види продукції	2023 р., т	2024 р., т	2025 р., т	2025 р. у % до 2023 р.
Зернові культури	10250	11280	11950	116,6
Соняшник	1340	1395	1410	105,2
Ріпак	210	315	410	195,2
Бобові культури	95	130	165	173,7
Овочева продукція	420	455	480	114,3

Інформація таблиці 2.3 свідчить про позитивну динаміку виробництва основних видів сільськогосподарської продукції. Найбільший приріст спостерігається щодо ріпаку та бобових культур, що безпосередньо пов'язано зі збільшенням площ їх вирощування та використанням сучасних агротехнологій.

Виробництво зернових культур за досліджуваний період зросло на 16,6 %, що є позитивним результатом діяльності підприємства. Враховуючи нестабільність погодних умов та ринкового середовища, така динаміка свідчить про достатньо високий рівень організації виробничих процесів.

Стабільне зростання обсягів виробництва дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати необхідний рівень доходів від реалізації продукції.

Наступним важливим напрямом аналізу є оцінка трудового потенціалу підприємства та ефективності його використання. Саме трудові ресурси значною мірою визначають можливості реалізації виробничої стратегії та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4

**Забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ
«Нива»**

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	40	38	36	90,0
Фонд оплати праці, тис. грн	6340	7215	8420	132,8
Середньомісячна заробітна плата, грн	13210	15820	19490	147,5
Виручка на одного працівника, тис. грн	1042,5	1218,7	1372,8	131,7
Річне навантаження на одного працівника, люд.-год.	1750	1795	1840	105,1

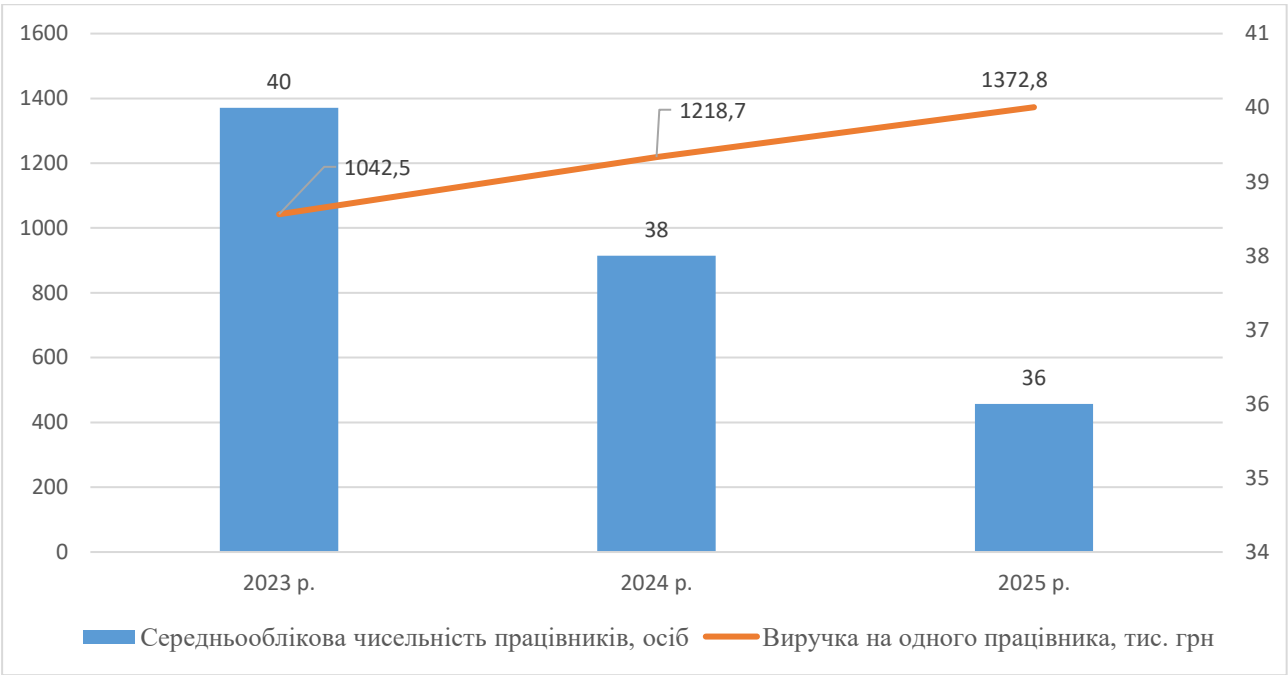
Аналіз таблиці 2.4 свідчить про поступове скорочення чисельності персоналу підприємства, що є характерною тенденцією для більшості сучасних аграрних підприємств. Водночас скорочення чисельності працівників супроводжується зростанням продуктивності праці та підвищенням рівня оплати праці.

Середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Нива» за три роки збільшилася майже на 48 %, що позитивно впливає на мотивацію персоналу та сприяє збереженню кадрового потенціалу підприємства.

Водночас виручка на одного працівника збільшилася більш ніж на 30 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та удосконалення організації виробничої діяльності.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між чисельністю працівників та продуктивністю праці доцільно використати рисунок 2.2.

Подальший аналіз діяльності підприємства потребує оцінки загальних виробничо-економічних результатів, які найбільш повно характеризують ефективність функціонування господарства та його здатність до адаптації в умовах нестійкого зовнішнього середовища.



**Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці
ТОВ «Нива»**

Для комплексної оцінки результатів господарської діяльності підприємства необхідно проаналізувати основні економічні показники, які характеризують ефективність використання виробничого потенціалу, рівень прибутковості та загальну результативність функціонування підприємства.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Нива»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	38240,0	44580,0	49422,5	129,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	34910,0	40480,0	45625,8	130,7
Прибуток від реалізації, тис. грн	3330,0	4100,0	3796,7	114,0
Рівень рентабельності, %	9,54	10,13	8,19	85,8
Вартість основних засобів, тис. грн	24850,0	27360,0	30180,0	121,4
Фондовіддача, грн/грн	1,54	1,63	1,64	106,5
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	1782,8	2063,9	2267,1	127,2

Дані таблиці 2.5 свідчать про позитивну динаміку більшості економічних показників діяльності ТОВ «Нива». Протягом досліджуваного періоду дохід від реалізації продукції зріс на 29,2 % і у 2025 році досяг 49,4 млн грн. Зростання доходу обумовлене як збільшенням обсягів виробництва окремих видів продукції, так і сприятливою ціновою кон'юктурою на ринку сільськогосподарської продукції.

Поряд із зростанням доходів спостерігається підвищення виробничих витрат. Повна собівартість реалізованої продукції у 2025 році перевищила рівень 2023 року на 30,7 %. Основними причинами стали подорожчання паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, засобів захисту рослин та інших матеріально-технічних ресурсів.

Незважаючи на зростання витрат, підприємство забезпечило отримання прибутку в усі роки дослідження. У 2025 році прибуток від реалізації склав майже 3,8 млн грн, що перевищує рівень базового року на 14 %. Це свідчить про достатньо ефективну організацію виробничої діяльності та здатність підприємства адаптуватися до складних умов господарювання.

Водночас аналіз показує певне зниження рівня рентабельності у 2025 році до 8,19 %. Така тенденція пояснюється більш швидкими темпами зростання виробничих витрат порівняно з темпами зростання доходів. Незважаючи на це, підприємство залишається прибутковим та зберігає можливості для подальшого розвитку.

Позитивною тенденцією є також збільшення вартості основних засобів та підвищення показника фондівіддачі. Це свідчить про поступове оновлення матеріально-технічної бази та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

Для більш наочного відображення динаміки фінансових результатів діяльності підприємства скористаємось рисунком 2.3.

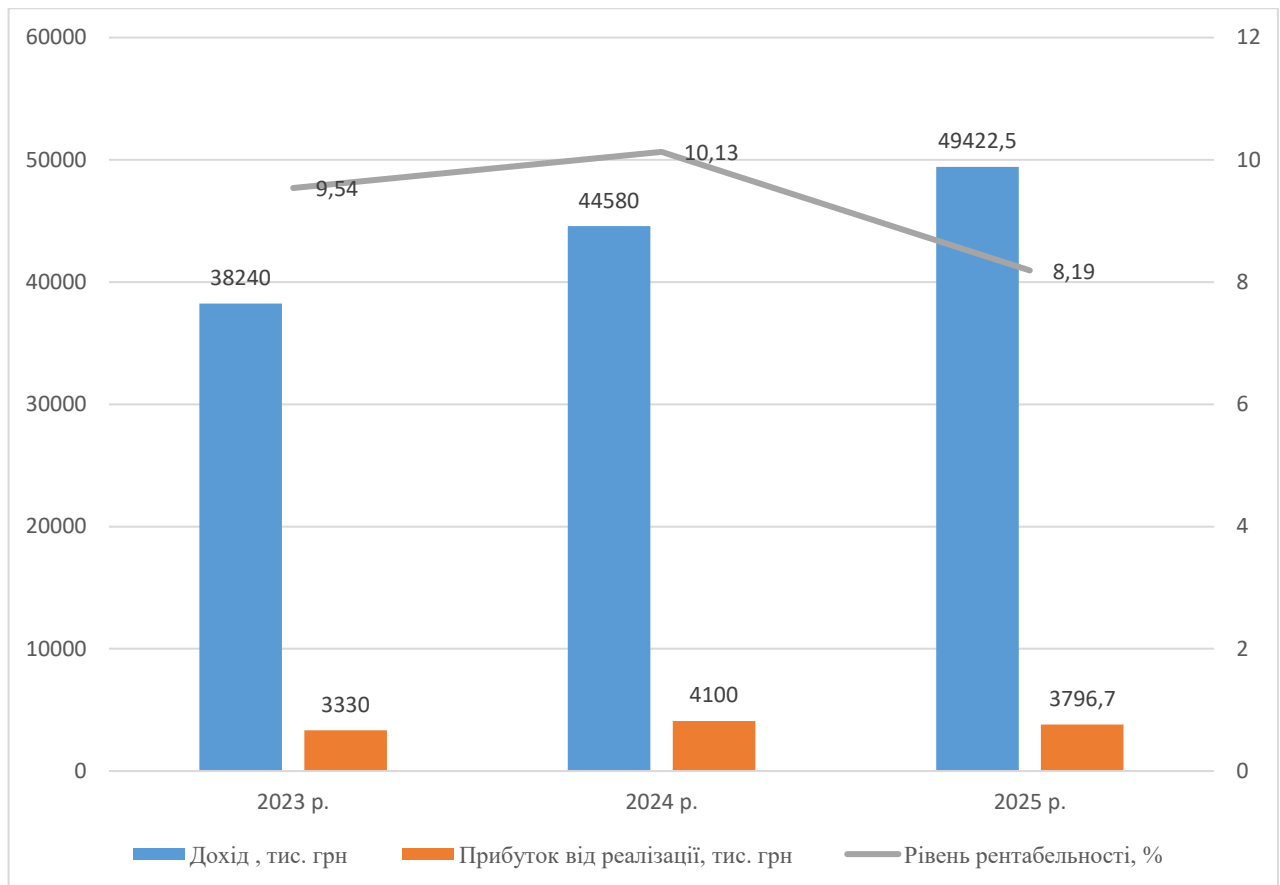


Рис. 2.3. Динаміка доходу, прибутку та рентабельності діяльності ТОВ «Нива»

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Нива» є стабільно функціонуючим аграрним підприємством із достатнім виробничим потенціалом та позитивною динамікою основних економічних показників. Підприємство володіє значним земельним банком, підтримує збалансовану структуру посівних площ, забезпечує зростання обсягів виробництва та доходів від реалізації продукції. Незважаючи на складність сучасного зовнішнього середовища та підвищення рівня виробничих ризиків, господарство зберігає прибутковість і демонструє здатність до адаптації. Отримані результати свідчать про наявність передумов для подальшого вдосконалення системи управління виробництвом, що стане предметом дослідження у наступному підрозділі роботи.

2.2. Дослідження ефективності системи управління виробництвом та її адаптивності до змін зовнішнього середовища

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від здатності системи управління своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне функціонування виробничих процесів. Для підприємств аграрного сектору особливого значення набувають питання адаптації до економічних, природно-кліматичних, технологічних та соціальних змін, які безпосередньо впливають на результати господарської діяльності.

Система управління виробництвом ТОВ «Нива» функціонує в умовах високої невизначеності, обумовленої нестабільністю аграрних ринків, коливанням цін на ресурси, зміною погодних умов та впливом воєнно-економічних факторів. За таких умов одним із ключових завдань керівництва підприємства є забезпечення належного рівня адаптивності виробничої системи та підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Першочерговим етапом дослідження є оцінка впливу основних факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на виробничу діяльність ТОВ «Нива»

Фактори зовнішнього середовища	Ступінь впливу (1–10 балів)	Характер впливу
Коливання цін на сільськогосподарську продукцію	9	Негативний/ позитивний
Зміна вартості матеріально-технічних ресурсів	10	Негативний
Кліматичні умови	9	Негативний
Воєнно-економічні ризики	8	Негативний
Стан логістичної інфраструктури	7	Негативний
Рівень державної підтримки	5	Позитивний
Технологічний розвиток аграрного сектору	8	Позитивний
Конкурентне середовище	6	Змішаний

Як свідчать дані таблиці 2.6, найбільший вплив на діяльність ТОВ «Нива» здійснюють зміни вартості матеріально-технічних ресурсів, кліматичні фактори та коливання цін на аграрну продукцію. Саме ці фактори визначають рівень виробничих витрат, прибутковість діяльності та можливості подальшого розвитку підприємства.

Особливо суттєвим для підприємства є вплив природно-кліматичних умов. Виробництво зернових, олійних та бобових культур значною мірою залежить від кількості опадів, температурного режиму та тривалості вегетаційного періоду. У зв'язку з цим підприємство змушене постійно коригувати виробничі плани та впроваджувати заходи щодо мінімізації виробничих ризиків.

Важливим негативним фактором залишається зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, зокрема паливно-мастильних матеріалів, мінеральних добрив, насіння та засобів захисту рослин. Підвищення цін на виробничі ресурси безпосередньо впливає на рівень собівартості продукції та фінансові результати підприємства.

Для наочного відображення сили впливу основних факторів використовуємо рисунок 2.4.

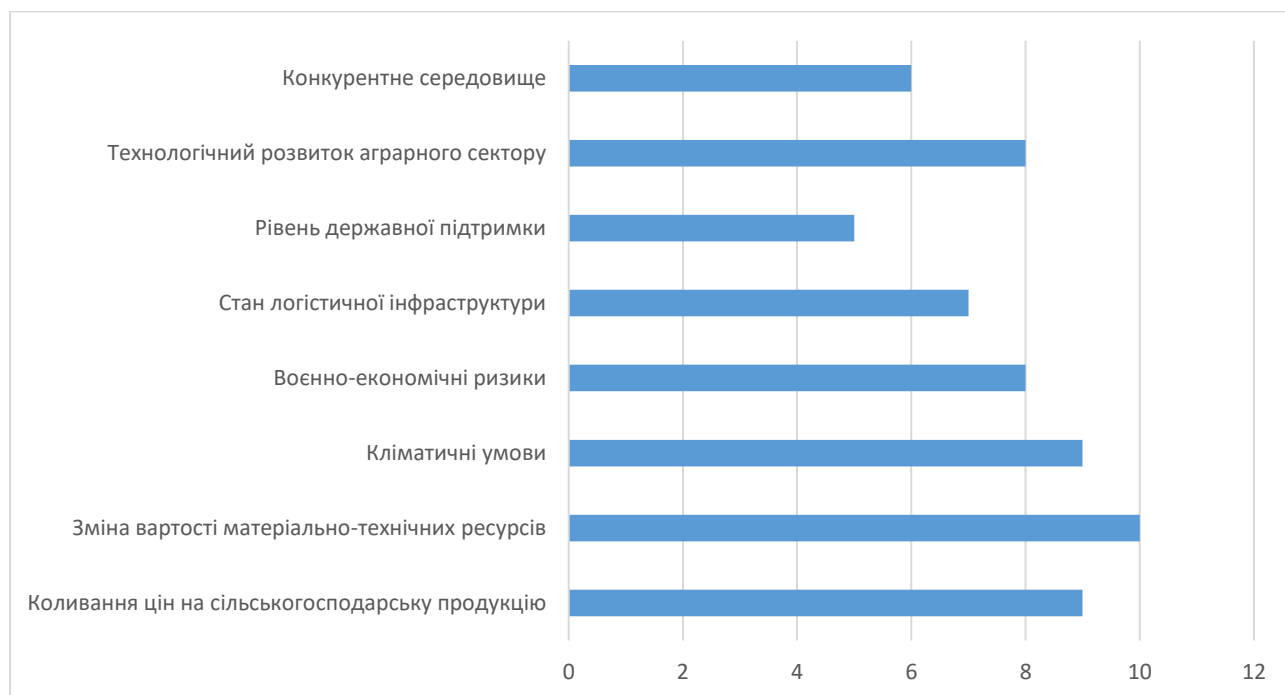


Рис. 2.4. Основні фактори нестійкого зовнішнього середовища та рівень їх впливу на діяльність ТОВ «Нива»

Для оцінки результативності функціонування системи управління виробництвом доцільно проаналізувати сукупність показників, які характеризують ефективність використання виробничих ресурсів, рівень планування та результативність прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності системи управління виробництвом ТОВ «Нива»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Дохід на 1 га угідь, грн	17827,5	20638,9	22671,8	127,2
Прибуток на 1 га угідь, грн	1552,4	1898,1	1741,6	112,2
Фондовіддача, грн/грн	1,54	1,63	1,64	106,5
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1042,5	1218,7	1372,8	131,7
Рентабельність виробництва, %	9,54	10,13	8,19	85,8

Інформація таблиці 2.7 свідчить про загалом позитивну динаміку більшості показників ефективності виробничої діяльності підприємства. Найбільше зростання спостерігається щодо продуктивності праці та доходу в розрахунку на один гектар сільськогосподарських угідь. Це свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та поступове вдосконалення організації виробничих процесів.

Водночас зниження рівня рентабельності у 2025 році вказує на необхідність подальшого удосконалення системи управління виробничими витратами та підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів.

Для більш глибокого дослідження стану системи управління виробництвом доцільно оцінити рівень її адаптивності. Адаптивність системи управління визначається здатністю підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати виробничі плани, забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати стабільність результатів діяльності.

З метою комплексної оцінки адаптивності системи управління виробництвом ТОВ «Нива» проведено експертну оцінку основних складових адаптивного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.8

**Оцінка рівня адаптивності системи управління виробництвом ТОВ
«Нива»**

Критерії оцінки	Максимальна оцінка, балів	Фактична оцінка, балів
Гнучкість виробничого планування	10	8
Швидкість прийняття управлінських рішень	10	7
Адаптивність структури посівів	10	8
Рівень інформаційного забезпечення	10	7
Ефективність управління ризиками	10	6
Технологічна гнучкість виробництва	10	8
Забезпеченість ресурсами	10	8
Здатність до впровадження інновацій	10	7
Система моніторингу зовнішнього середовища	10	6
Координація виробничих процесів	10	8
Разом	100	73

Згідно з результатами проведеної оцінки інтегральний рівень адаптивності системи управління виробництвом ТОВ «Нива» становить 73 бали зі 100 можливих, що характеризує її як достатньо ефективну та здатну забезпечувати функціонування підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

Найвищі оцінки отримали показники адаптивності структури посівів, забезпеченості ресурсами, технологічної гнучкості виробництва та координації виробничих процесів. Це свідчить про наявність у підприємства сформованих механізмів реагування на зміни ринкової кон'юнктури та виробничих умов.

Водночас порівняно нижчі оцінки отримали система моніторингу зовнішнього середовища та ефективність управління ризиками. Саме ці складові вимагають першочергового вдосконалення у процесі формування адаптивної системи управління виробництвом. Для візуалізації результатів оцінки адаптивності доцільно використати радарну діаграму (рис.2.5).

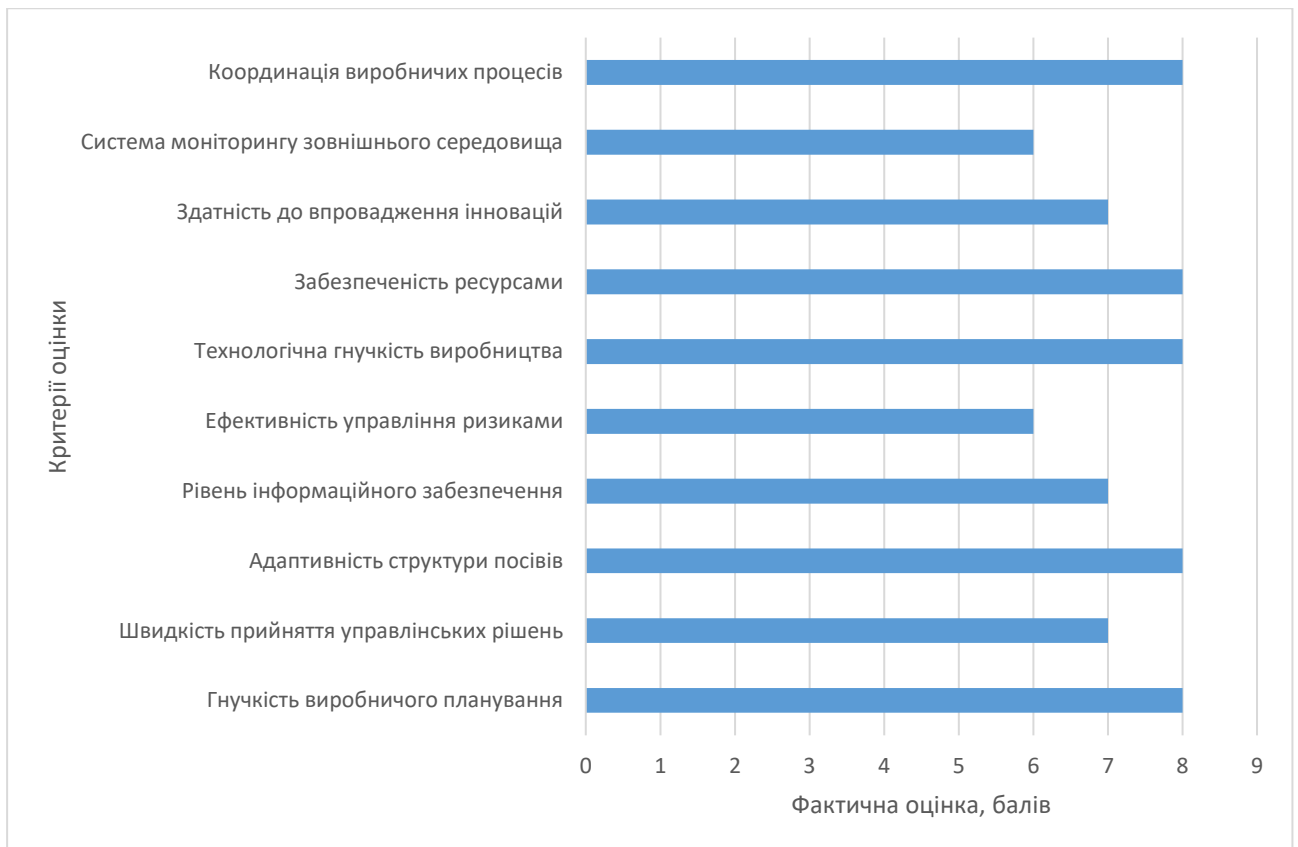


Рис. 2.5. Профіль адаптивності системи управління виробництвом ТОВ «Нива»

Проведений аналіз свідчить, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку, проте існує необхідність удосконалення окремих елементів системи управління, особливо в частині прогнозування ризиків та інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Для більш детального визначення перспектив розвитку системи управління виробництвом доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Результати SWOT-аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Нива» має достатньо сильні внутрішні позиції для подальшого розвитку. Водночас зовнішнє середовище формує низку суттєвих загроз, що потребують впровадження адаптивних механізмів управління виробництвом.

Для оцінки тенденцій розвитку підприємства доцільно застосувати методи аналітичного вирівнювання, які дозволяють виявити загальні закономірності зміни ключових показників діяльності.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз системи управління виробництвом ТОВ «Нива»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Значний земельний банк	Недостатній рівень цифровізації окремих процесів
Стабільна виробнича спеціалізація	Обмеженість системи моніторингу ризиків
Наявність власної матеріально-технічної бази	Залежність від погодних умов
Досвідчений управлінський персонал	Недостатня формалізація адаптивних процедур
Зростання продуктивності праці	Висока залежність від цінових коливань
Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження цифрових технологій управління	Воєнно-економічна нестабільність
Використання сучасних систем моніторингу	Кліматичні ризики
Диверсифікація виробництва	Подорожчання ресурсів
Розширення ринків збуту	Посилення конкуренції
Впровадження точного землеробства	Коливання цін на продукцію

Першочергово проаналізуємо динаміку доходу від реалізації продукції підприємства (рис.2.6).

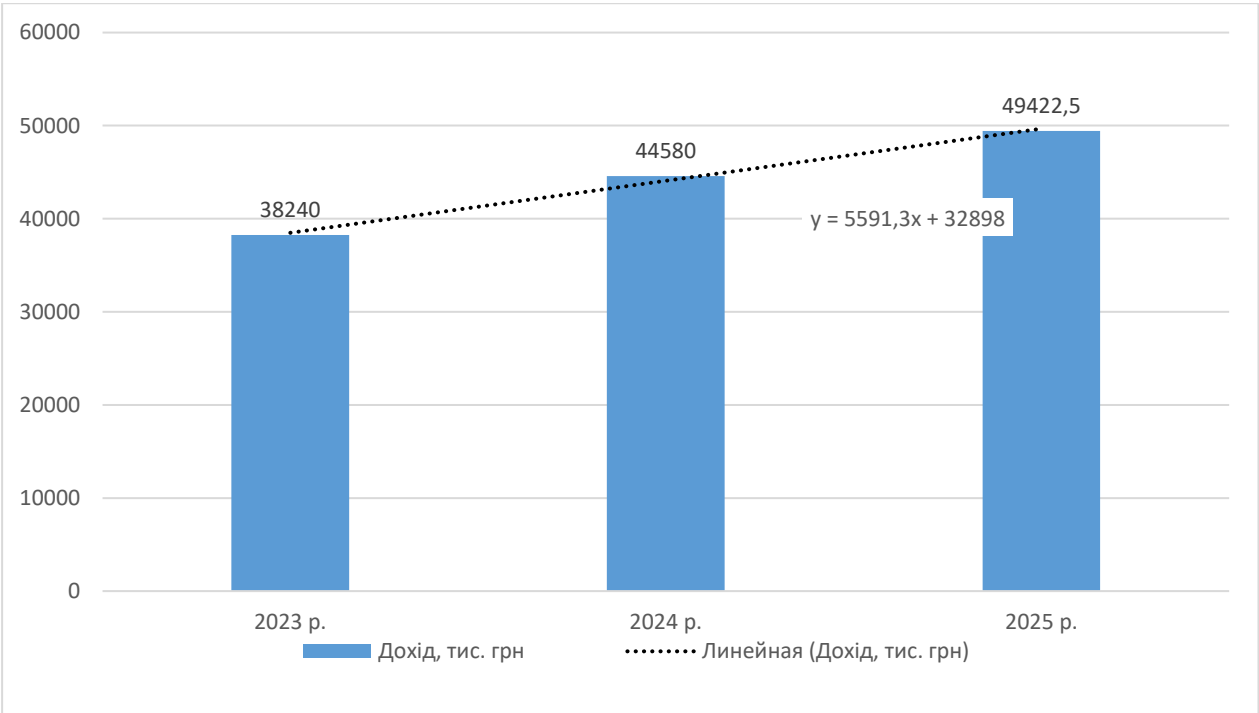


Рис. 2.6. Аналітичне вирівнювання доходу ТОВ «Нива»

На рисунку 2.6 доцільно відобразити фактичні значення доходу за 2023–2025 роки, а також лінійний та параболічний тренди. Очікувано обидві моделі демонструватимуть стійку тенденцію до зростання доходів підприємства. При цьому параболічний тренд більш точно відображатиме прискорення темпів зростання виручки в останні роки.

Позитивна тенденція зміни доходу свідчить про достатньо ефективне функціонування виробничої системи підприємства та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Однак більш об'єктивну оцінку результативності діяльності забезпечує аналіз динаміки прибутку, оскільки саме цей показник відображає кінцевий економічний ефект функціонування підприємства.

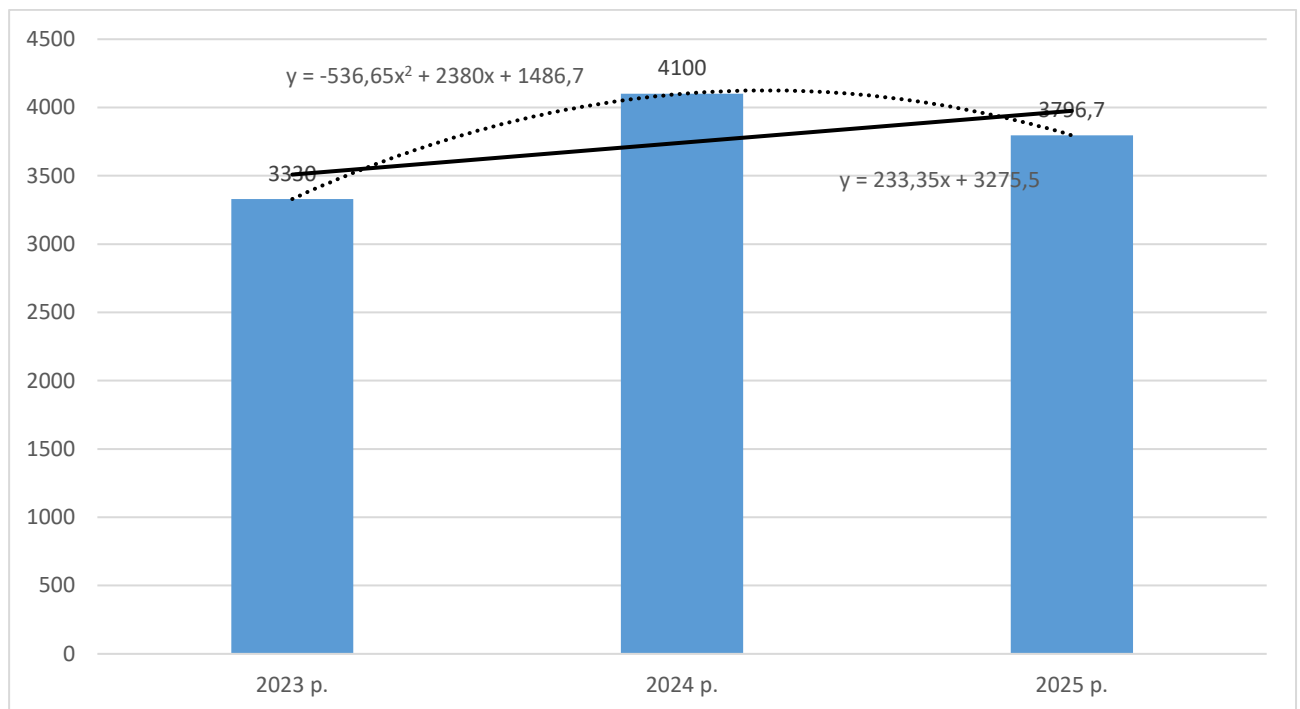


Рис. 2.7. Трендовий аналіз прибутку від реалізації продукції ТОВ «Нива»

Аналіз прибутку дозволяє оцінити ефективність системи управління витратами та результативність управлінських рішень. На відміну від доходу, динаміка прибутку характеризується більшою чутливістю до змін собівартості продукції, цінової кон'юнктури та рівня виробничих ризиків.

Побудова лінійного та параболічного трендів дає можливість визначити загальну тенденцію розвитку підприємства та оцінити перспективи його подальшого функціонування. Незважаючи на певне зниження рівня рентабельності у 2025 році, загальна тенденція зміни прибутку залишається позитивною, що підтверджує достатній рівень стійкості виробничої системи.

Таким чином, проведені дослідження показали, що система управління виробництвом ТОВ «Нива» характеризується достатнім рівнем ефективності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Встановлено, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, демонструє позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників та підтримує належний рівень ресурсного забезпечення. Разом з тим виявлено окремі проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім розвитком системи моніторингу зовнішнього середовища, управління ризиками та цифровізації виробничих процесів. Виявлені недоліки визначають основні напрями удосконалення адаптивної системи управління виробництвом, які будуть розглянуті у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТОВ «НИВА»

3.1. Формування адаптивного механізму управління виробництвом в ТОВ «Нива»

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств ефективність виробничої діяльності дедалі більше залежить від здатності системи управління своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Високий рівень невизначеності, спричинений коливаннями цін на аграрну продукцію, змінами вартості ресурсів, кліматичними ризиками та воєнно-економічними чинниками, обумовлює необхідність переходу від традиційних моделей управління до більш гнучких та адаптивних механізмів.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «Нива» показав, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом та демонструє позитивну динаміку більшості економічних показників. Водночас дослідження дозволило виявити низку проблем, які обмежують можливості подальшого підвищення ефективності виробництва. Зокрема, встановлено недостатній рівень розвитку системи моніторингу зовнішнього середовища, відсутність комплексної системи управління виробничими ризиками та потребу у вдосконаленні інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільним є формування адаптивного механізму управління виробництвом, який забезпечуватиме своєчасне реагування підприємства на зміни умов господарювання та сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів.

Під адаптивним механізмом управління виробництвом пропонується розуміти комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційних та технологічних інструментів, спрямованих на забезпечення

гнучкого функціонування виробничої системи підприємства та її швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Основною метою формування адаптивного механізму управління виробництвом ТОВ «Нива» є забезпечення стабільного розвитку підприємства шляхом підвищення рівня адаптивності виробничих процесів, зниження впливу ризиків та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Ключові цілі формування адаптивного механізму управління виробництвом представлені на рисунку 3.1.

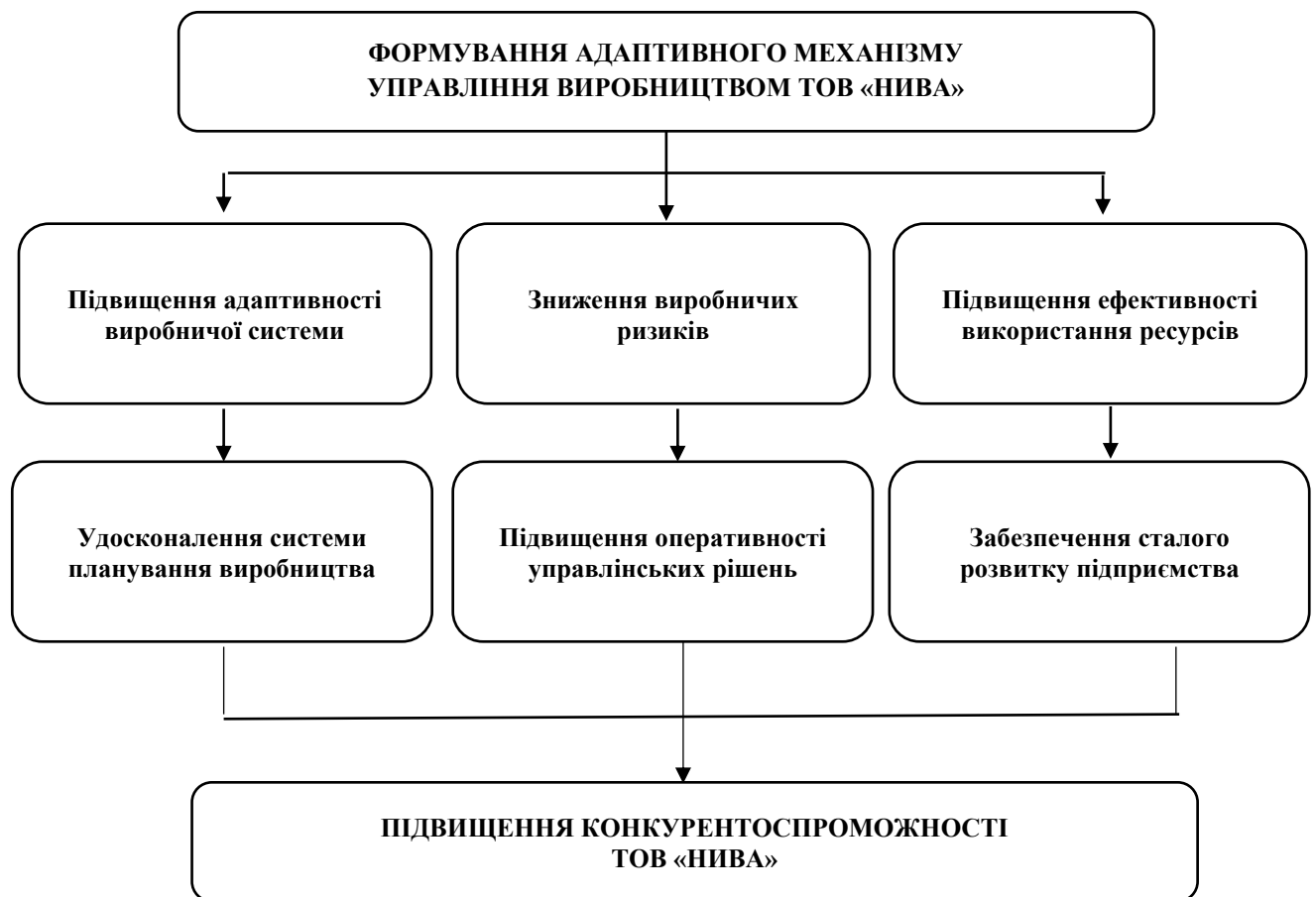


Рис. 3.1. Цілі формування адаптивного механізму управління виробництвом ТОВ «Нива»

Згідно із запропонованою концепцією основними стратегічними цілями є:

- підвищення адаптивності виробничої системи;
- зниження рівня виробничих ризиків;
- підвищення ефективності використання ресурсів;

- удосконалення системи планування виробництва;
- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства.

Досягнення зазначених цілей потребує формування відповідної структури адаптивного механізму управління виробництвом.

Запропонований механізм доцільно будувати на основі п'яти взаємопов'язаних блоків: аналітичного, планового, організаційного, контрольного та коригувального.

Основні складові адаптивного механізму управління виробництвом наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні складові адаптивного механізму управління виробництвом
ТОВ «Нива»**

Блок механізму	Основні функції
Аналітичний	Моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків, прогнозування
Плановий	Формування виробничих програм та сценаріїв розвитку
Організаційний	Координація виробничих процесів та ресурсного забезпечення
Контрольний	Оцінка результатів діяльності та контроль виконання планів
Коригувальний	Внесення змін до виробничих програм та управлінських рішень

Особливістю запропонованого механізму є наявність постійного зворотного зв'язку між усіма його складовими. Це дозволяє забезпечити безперервний процес адаптації виробничої системи до змін умов господарювання та своєчасно коригувати управлінські рішення залежно від результатів моніторингу.

В основу функціонування механізму пропонується покласти принципи гнучкості, системності, превентивності, інформаційної забезпеченості та безперервного вдосконалення.

Загальну модель адаптивного механізму управління виробництвом доцільно представити на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Модель адаптивного механізму управління виробництвом ТОВ «Нива»

Відповідно до запропонованої моделі процес адаптації починається з моніторингу факторів зовнішнього середовища. Отримана інформація надходить до аналітичного блоку, де здійснюється оцінка ризиків та прогнозування можливих змін. На основі результатів аналізу формується система управлінських рішень, які реалізуються через планування, організацію та контроль виробничих процесів.

Важливою складовою адаптивного механізму є впровадження елементів цифрового управління виробництвом. Зокрема, для ТОВ «Нива» доцільним є використання сучасних цифрових інструментів моніторингу польових робіт, електронного обліку ресурсів, GPS-контролю техніки та автоматизованого формування виробничої звітності.

Використання цифрових технологій дозволить суттєво підвищити якість інформаційного забезпечення управління, скоротити час прийняття рішень та підвищити рівень контролю за використанням виробничих ресурсів.

Подальший розвиток адаптивного механізму управління виробництвом ТОВ «Нива» передбачає впровадження комплексу організаційних, технологічних та інформаційних заходів, спрямованих на підвищення гнучкості виробничої системи та забезпечення її стійкості до впливу факторів зовнішнього середовища.

Одним із ключових напрямів удосконалення є формування системи випереджувального управління, яка ґрунтується не лише на реагуванні на вже наявні проблеми, а й на прогнозуванні можливих змін та своєчасній підготовці управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємству мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз та більш ефективно використовувати можливості ринку.

З метою підвищення адаптивності виробничої системи пропонується впровадити систему сценарного планування виробництва. Її сутність полягає у формуванні декількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни ключових факторів зовнішнього середовища. Для ТОВ «Нива» доцільно використовувати три основні сценарії:

- базовий сценарій;
- оптимістичний сценарій;
- ризиковий сценарій.

Базовий сценарій передбачає функціонування підприємства в умовах збереження поточних тенденцій розвитку ринку та виробництва. Оптимістичний сценарій враховує можливість покращення цінової кон'юнктури, сприятливих погодних умов та підвищення врожайності. Ризиковий сценарій орієнтований на можливі негативні зміни зовнішнього середовища, пов'язані зі зростанням виробничих витрат, несприятливими погодними умовами або погіршенням ринкової ситуації.

Особливу увагу необхідно приділити вдосконаленню системи управління ризиками. Результати аналізу, проведеного у другому розділі роботи, свідчать про те, що найбільшу загрозу для діяльності ТОВ «Нива» становлять кліматичні ризики, коливання цін на продукцію та зростання вартості матеріально-технічних ресурсів.

Для зниження рівня ризиків пропонується реалізувати такі заходи:

- диверсифікація структури посівних площ;
- використання страхування врожаю;
- формування резервного фонду ресурсів;
- укладання довгострокових контрактів на постачання матеріально-технічних ресурсів;
- використання систем прогнозування погодних умов;
- постійний моніторинг ринкової кон'юнктури.

Важливою складовою адаптивного механізму є цифровізація управління виробництвом. Сучасні цифрові технології дозволяють суттєво підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Запропонована організаційна структура адаптивної системи управління виробництвом ТОВ «Нива», яка визначає взаємозв'язки між основними суб'єктами управління та центром моніторингу і планування, наведена у додатку А.

Для ТОВ «Нива» доцільним є поетапне впровадження цифрової інформаційної системи управління виробництвом, яка повинна включати:

- модуль планування польових робіт;
- систему моніторингу використання техніки;
- електронний облік виробничих ресурсів;
- систему контролю витрат;
- модуль управління виробничими ризиками;
- аналітичну систему підтримки управлінських рішень.

Запропоновані напрями вдосконалення адаптивного механізму управління виробництвом дозволять створити єдиний інформаційний простір підприємства та забезпечити більш ефективну координацію виробничих процесів.

Очікувані результати впровадження адаптивного механізму управління виробництвом наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Очікувані результати впровадження адаптивного механізму
управління виробництвом ТОВ «Нива»**

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Впровадження системи моніторингу зовнішнього середовища	Підвищення оперативності реагування на зміни ринку
Сценарне планування виробництва	Зниження рівня невизначеності управлінських рішень
Удосконалення системи управління ризиками	Зменшення втрат від негативних зовнішніх факторів
Цифровізація виробничих процесів	Скорочення часу прийняття управлінських рішень
Автоматизація обліку ресурсів	Підвищення контролю використання ресурсів
Удосконалення виробничого планування	Підвищення ефективності виробничої діяльності

Як свідчать дані таблиці 3.2, найбільший ефект очікується від впровадження цифрових технологій управління та удосконалення системи моніторингу зовнішнього середовища. Саме ці напрями створюють основу для підвищення адаптивності підприємства та формування сучасної моделі управління виробництвом.

Для забезпечення ефективного функціонування запропонованого механізму важливим є налагодження взаємодії між усіма його складовими. При цьому центральне місце займає інформаційний блок, який забезпечує обмін

даними між системами моніторингу, планування, контролю та коригування виробничих процесів.

Взаємозв'язок основних елементів адаптивного механізму управління виробництвом ТОВ «Нива» доцільно представити на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Взаємозв'язок елементів адаптивного механізму управління виробництвом ТОВ «Нива»

Запропонований адаптивний механізм формує цілісну систему управління виробництвом, яка забезпечує постійний моніторинг зовнішнього середовища, своєчасне виявлення ризиків, оперативне коригування виробничих планів та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Його впровадження дозволить підвищити гнучкість виробничої системи, покращити якість управлінських рішень та створити передумови для стабільного розвитку ТОВ «Нива» в умовах нестійкого зовнішнього середовища.

3.2. Удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності підприємства

Ефективність функціонування будь-якого аграрного підприємства значною мірою визначається якістю процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності. Саме ці управлінські функції забезпечують координацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища. В умовах нестійкого ринкового середовища роль зазначених процесів суттєво зростає, оскільки від оперативності прийняття управлінських рішень залежить конкурентоспроможність і фінансова стійкість підприємства.

Проведені дослідження показали, що система управління виробництвом ТОВ «Нива» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства, однак має низку обмежень, які стримують подальше підвищення ефективності виробничої діяльності. Найбільш суттєвими серед них є недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, обмежені можливості прогнозування ризиків, недостатня оперативність обробки інформації та відсутність комплексної системи моніторингу зовнішнього середовища.

Для визначення напрямів удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю доцільно узагальнити основні проблеми існуючої системи управління.

Таблиця 3.3

Оцінка проблем існуючої системи планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності ТОВ «Нива»

Проблема	Наслідки для підприємства
Недостатня автоматизація планування	Збільшення часу на підготовку управлінських рішень
Відсутність системного моніторингу ризиків	Зростання втрат від несприятливих факторів
Обмежене використання цифрових інструментів	Ускладнення контролю ресурсів
Недостатня інтеграція виробничої інформації	Зниження оперативності управління
Переважання реактивного управління	Несвоєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища

Як свідчать дані таблиці 3.3, більшість виявлених проблем пов'язані з інформаційним забезпеченням процесу управління. У сучасних умовах аграрне підприємство повинно функціонувати на основі постійного отримання та аналізу інформації щодо стану виробництва, ринку, ресурсного забезпечення та зовнішніх ризиків. Тому одним із ключових напрямів удосконалення управління виробництвом є впровадження адаптивної системи планування.

Запропонована система планування передбачає перехід від традиційного річного планування до багаторівневої моделі, яка включає стратегічне, тактичне та оперативне планування виробничої діяльності.

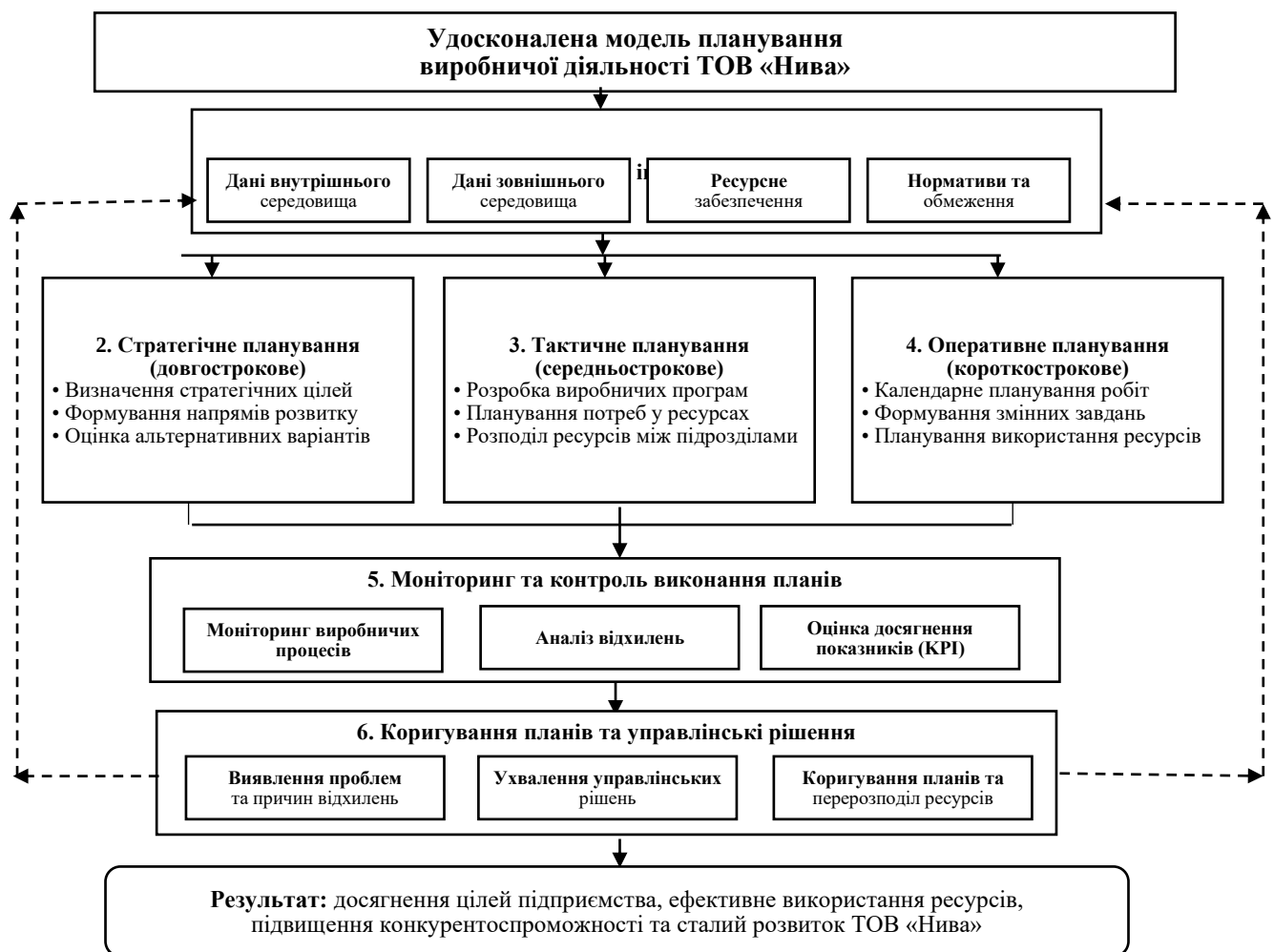


Рис. 3.4. Удосконалена модель планування виробничої діяльності ТОВ «Нива»

Запропонована модель передбачає постійний обмін інформацією між рівнями управління та використання результатів моніторингу для оперативного коригування виробничих планів. Особливістю системи є наявність механізму

зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно вносити зміни до виробничих програм залежно від впливу факторів зовнішнього середовища.

Важливою складовою адаптивного управління виробництвом є система моніторингу. У сучасних умовах вона повинна охоплювати не лише внутрішні виробничі процеси, а й фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на результати діяльності підприємства.

Для ТОВ «Нива» доцільно сформувати комплексну систему моніторингу, що включатиме моніторинг виробничих процесів, використання ресурсів, фінансових показників, ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних умов.

Для забезпечення ефективного функціонування запропонованої адаптивної системи управління виробництвом доцільно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на удосконалення планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності.

Основні напрями удосконалення наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи щодо удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності ТОВ «Нива»

Напрямок удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Удосконалення виробничого планування	Впровадження сценарного планування та прогнозування	Підвищення гнучкості управління
Цифровізація обліку виробничих процесів	Використання електронних журналів та баз даних	Скорочення часу обробки інформації
Моніторинг використання техніки	GPS-контроль та облік польових робіт	Зменшення непродуктивних витрат
Управління ризиками	Формування системи раннього попередження	Зниження негативного впливу зовнішніх факторів
Контроль використання ресурсів	Автоматизований облік матеріальних ресурсів	Підвищення ефективності ресурсного забезпечення
Аналітична підтримка управління	Регулярний аналіз KPI виробничої діяльності	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Запропоновані заходи мають реалізовуватися як єдина інтегрована система, що забезпечує безперервний цикл управління виробничою діяльністю. При цьому кожний елемент системи виконує окремі функції, але всі вони взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення спільної мети – підвищення адаптивності виробничої системи підприємства.

Особливого значення набуває формування безперервного циклу адаптивного управління виробництвом, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно вживати коригувальні заходи.

Запропонований цикл адаптивного управління виробничою діяльністю представлено на рисунку 3.5.

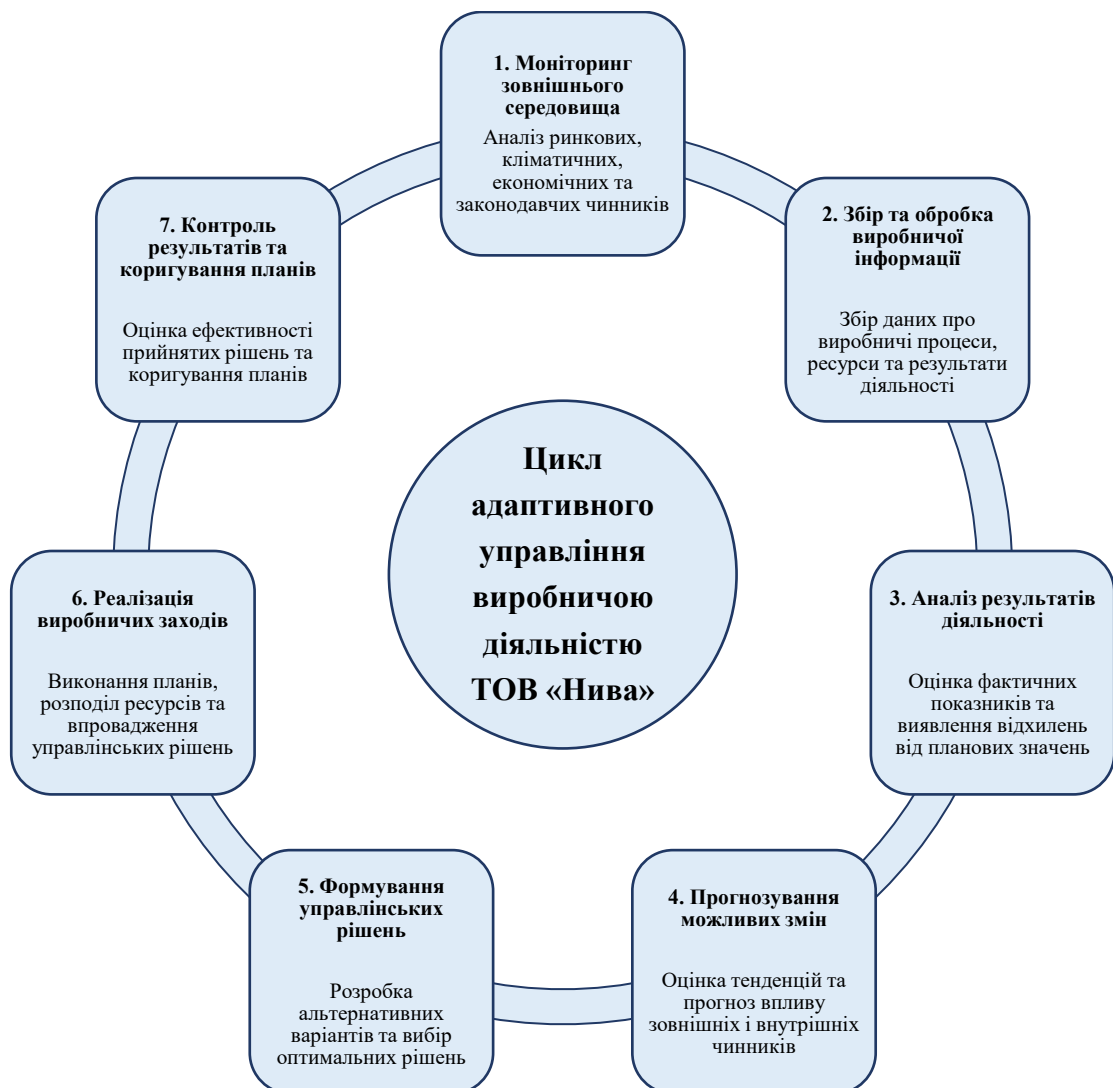


Рис. 3.5. Цикл адаптивного управління виробничою діяльністю ТОВ «Нива»

До основних етапів запропонованого циклу належать:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- збір та обробка виробничої інформації;
- аналіз результатів діяльності;
- прогнозування можливих змін;
- формування управлінських рішень;
- реалізація виробничих заходів;
- контроль результатів та коригування планів.

Впровадження такого підходу дозволяє забезпечити безперервність управлінського процесу та своєчасну адаптацію виробничої системи до змін умов господарювання.

Особливу роль у запропонованій системі відіграє використання ключових показників ефективності (KPI), які забезпечують можливість оперативного оцінювання результативності виробничої діяльності. Для ТОВ «Нива» доцільно використовувати такі групи показників:

- урожайність основних культур;
- собівартість виробництва продукції;
- продуктивність праці;
- ефективність використання техніки;
- рівень витрат матеріальних ресурсів;
- прибутковість виробництва;
- рентабельність діяльності.

Регулярний моніторинг зазначених показників дозволить керівництву підприємства своєчасно виявляти негативні тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливою складовою обґрунтування запропонованих заходів є оцінка їх економічної ефективності. З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Нива», основний економічний ефект очікується від скорочення непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання виробничих ресурсів.

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Економічна оцінка впровадження заходів щодо удосконалення
системи управління виробництвом ТОВ «Нива»**

Заходи	Очікуваний ефект
Впровадження цифрового обліку виробничих процесів	Скорочення адміністративних витрат на 5-7 %
GPS-моніторинг техніки	Зниження витрат пального на 8–10 %
Система управління ризиками	Зменшення втрат від виробничих ризиків на 10–15 %
Сценарне планування виробництва	Підвищення точності планування до 15 %
Система KPI	Зростання продуктивності праці на 10–12 %
Автоматизований контроль ресурсів	Зменшення перевитрат матеріальних ресурсів на 8–12 %

Враховуючи масштаби діяльності ТОВ «Нива», сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може становити від 2,5 до 3,2 млн грн щорічно. При цьому найбільший ефект очікується від удосконалення контролю використання техніки, скорочення непродуктивних витрат ресурсів та підвищення ефективності планування виробничої діяльності.

Отримані результати свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів та створюють підґрунтя для прогнозування майбутніх виробничо-економічних показників діяльності підприємства.

Для визначення перспектив розвитку ТОВ «Нива» після впровадження запропонованої адаптивної системи управління виробництвом доцільно здійснити прогнозування основних виробничо-економічних показників діяльності підприємства.

Прогноз базується на припущенні про поетапне впровадження запропонованих заходів, пов'язаних із удосконаленням планування виробництва, цифровізацією моніторингу виробничих процесів, підвищенням ефективності

використання ресурсів та вдосконаленням системи контролю виробничої діяльності.

В основу прогнозних розрахунків покладено результати аналізу діяльності підприємства за 2025 рік та очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих управлінських рішень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз основних виробничо-економічних показників діяльності
ТОВ «Нива» після впровадження адаптивної системи управління
виробництвом**

Показники	2025 р. (факт)	Прогноз	Відхилення, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	49422,5	55150,0	111,6
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	45625,8	48980,0	107,3
Прибуток від реалізації, тис. грн	3796,7	6170,0	162,5
Рентабельність діяльності, %	8,19	12,60	+4,41 в.п.
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1372,8	1532,0	111,6
Фондовіддача, грн/грн	1,64	1,81	110,4
Дохід на 100 га угідь, тис. грн	2267,1	2529,8	111,6
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	174,2	283,0	162,5

Як свідчать результати прогнозних розрахунків, реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити основні показники ефективності діяльності підприємства. Очікується, що дохід від реалізації продукції зросте більш ніж на 11 %, що буде досягнуто за рахунок підвищення ефективності виробничих процесів, скорочення непродуктивних витрат та покращення якості управлінських рішень.

Найбільш відчутні зміни прогнозуються щодо прибутковості діяльності підприємства. Завдяки більш ефективному використанню ресурсів та вдосконаленню системи контролю витрат прибуток від реалізації продукції може зрости майже на 63 %, а рівень рентабельності підвищиться з 8,19 % до 12,60 %.

Важливим результатом впровадження адаптивної системи управління виробництвом стане підвищення продуктивності праці. Завдяки цифровізації окремих управлінських процесів та впровадженню системи моніторингу виробничої діяльності очікується зростання продуктивності праці більш ніж на 11 %, що сприятиме підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Для наочного відображення результатів прогнозування доцільно використати рисунок 3.6.

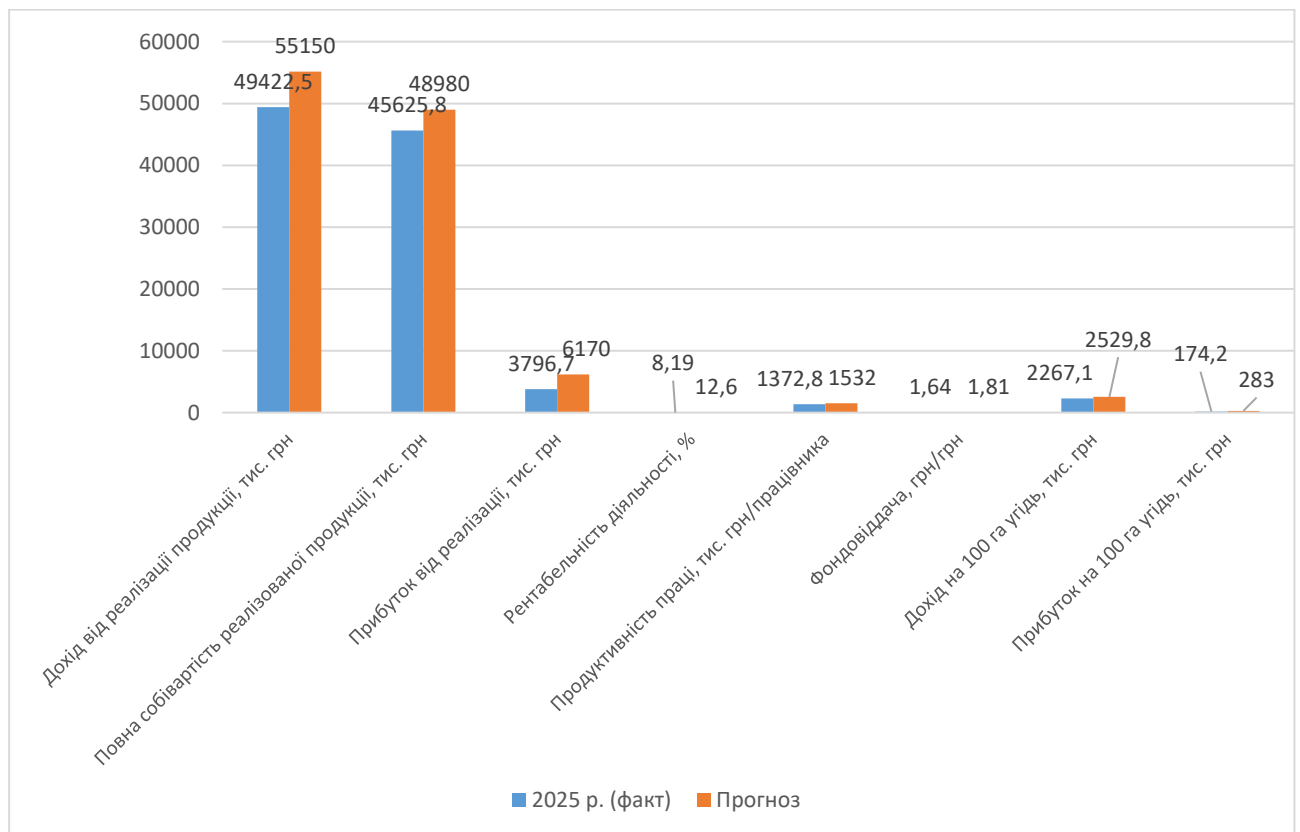


Рис. 3.6. Порівняння фактичних та прогнозних показників ефективності діяльності ТОВ «Нива»

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження адаптивної системи управління виробництвом дозволить сформувати більш гнучку та ефективну модель управління підприємством. Особливе значення має створення системи постійного моніторингу зовнішнього середовища, яка забезпечить своєчасне виявлення потенційних загроз та можливостей для розвитку підприємства.

Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу ТОВ «Нива», але й забезпечити більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті підприємство отримає можливість більш оперативно реагувати на ринкові виклики, знижувати негативний вплив ризиків та підтримувати стабільне зростання виробничо-економічних показників.

Таким чином, удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Нива» та забезпечення його сталого розвитку в умовах нестійкого зовнішнього середовища. Розроблені пропозиції характеризуються практичною спрямованістю, економічною доцільністю та можуть бути використані підприємством як основа для подальшого вдосконалення системи управління виробництвом.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження проблем формування адаптивної системи управління виробництвом аграрного підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища на матеріалах ТОВ «Нива» Синельниківського району Дніпропетровської області можна сформулювати такі висновки та пропозиції:

1. Доведено, що в теперішніх реаліях ринкової нестабільності еластичність архітектури операційного менеджменту трансформується у базовий детермінант утримання конкурентних переваг та збалансованого довгострокового розвитку суб'єктів агробізнесу. Критична волатильність бізнес-середовища, жорстка залежність від агрокліматичних аномалій, цінові коливання на ринках готової продукції та засобів виробництва імперативно вимагають розгортання ситуаційних механізмів адміністрування, орієнтованих на експрес-реагування керівних ланок на макроекономічні виклики. Проведений теоретико-методологічний аналіз фахових джерел дозволив систематизувати новітні концепції побудови гнучких виробничих систем та формалізувати їхні стрижневі принципи, функціональні контури й структурні компоненти.

2. Дослідження теоретичних аспектів адаптивного управління виробництвом показало, що ефективна система повинна поєднувати функції планування, моніторингу, аналізу, контролю та коригування управлінських рішень. Визначено, що адаптивна система управління виробництвом являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційних та технологічних елементів, які забезпечують здатність підприємства своєчасно пристосовуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та підтримувати стабільність виробничої діяльності.

3. Результати проведеної діагностики фінансово-господарського стану ТОВ «Нива» підтверджують наявність потужного ресурсного й технологічного базису для забезпечення ринкової стійкості та подальшого масштабування бізнесу. Встановлено, що підприємство здійснює ефективне оперативне

керування земельним масивом площею близько 2180 га сільськогосподарських угідь, підтримуючи збалансовану спеціалізацію на культивуванні зернової, зернобобової та олійної груп товарів за умови високого рівня диверсифікації супутніх видів діяльності. У 2025 році обсяг чистого доходу (виручки) товариства досяг 49,4 млн грн, середньооблікова чисельність штатного персоналу склала 36 осіб, а інтегральний індикатор рентабельності зафіксовано на рівні 8,19 %. Попри чітко виражений позитивний тренд зростання валових надходжень та продуктивності праці кадрового складу, економічний аудит ідентифікував суттєві ендогенні резерви для оптимізації та модернізації діючого контуру управління виробничими процесами.

4. У процесі дослідження встановлено, що найбільший вплив на результати діяльності ТОВ «Нива» здійснюють фактори нестійкого зовнішнього середовища, серед яких провідне місце займають зміни вартості матеріально-технічних ресурсів, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, природно-кліматичні ризики та воєнно-економічні виклики. Оцінка адаптивності системи управління виробництвом показала, що підприємство має достатній рівень гнучкості у сфері планування виробничої діяльності та використання ресурсів, проте потребує вдосконалення механізмів моніторингу зовнішнього середовища, прогнозування ризиків та інформаційного забезпечення управлінських рішень.

5. На основі результатів аналізу розроблено адаптивний механізм управління виробництвом ТОВ «Нива», який включає аналітичний, плановий, організаційний, контрольний та коригувальний блоки. Запропонований механізм базується на принципах системності, гнучкості, превентивності, безперервного моніторингу та цифровізації управлінських процесів. Його впровадження забезпечує підвищення швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, покращення якості управлінських рішень та більш ефективне використання виробничих ресурсів.

6. Запропоновано комплекс заходів щодо удосконалення процесів планування, моніторингу та контролю виробничої діяльності підприємства.

Основними напрямками вдосконалення визначено впровадження сценарного планування, розвиток системи моніторингу зовнішнього середовища, використання цифрових інструментів контролю виробничих процесів, автоматизацію обліку ресурсів, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та формування механізму управління виробничими ризиками. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню адаптивності виробничої системи та ефективності управління підприємством.

7. Проведене економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх практичну доцільність та ефективність. Очікується, що внаслідок удосконалення системи управління виробництвом підприємство зможе скоротити непродуктивні витрати, підвищити продуктивність праці, покращити використання виробничих ресурсів та знизити негативний вплив зовнішніх ризиків. Розрахунки показали можливість отримання додаткового економічного ефекту на рівні 2,5–3,2 млн грн щорічно за рахунок оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління.

8. Прогнозна оцінка результатів впровадження адаптивної системи управління виробництвом свідчить про суттєве покращення основних показників діяльності ТОВ «Нива». Очікується зростання доходу від реалізації продукції до 55,15 млн грн, збільшення прибутку від реалізації до 6,17 млн грн та підвищення рівня рентабельності діяльності до 12,6 %. Таким чином, запропоновані заходи забезпечують формування сучасної адаптивної системи управління виробництвом, здатної підвищити стійкість підприємства до впливу нестійкого зовнішнього середовища, зміцнити його конкурентні позиції та створити передумови для довгострокового сталого розвитку.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
2. Гаврильченко О.В. Управління внутрішніми ресурсами економічного зростання аграрних підприємств: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 356 с. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29661/1/Монографія_Гаврильченко.pdf
3. Гавриш В.В. Роль адаптивного управління у забезпеченні стійкості аграрного виробництва в умовах воєнних ризиків // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2025. Вип. 13(46). С. 219–225. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13\(46\).1.219](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.13(46).1.219)
4. Гадзало Я.М., Лузан Ю.Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобальних викликів. К.: Аграрна наука, 2023. 344 с.
5. Гарбажій К.С. Стратегічні засади фінансового забезпечення диверсифікації аграрних підприємств // Економічний вісник НТУ «ХПІ». 2024. № 2. С. 95–101. URL: <https://eee.khpi.edu.ua/article/view/312836>
6. Гривківська О.В., Теслюк Г.О. Розвиток аграрних підприємств України в умовах сучасних викликів // Економіка та право. 2024. № 4. С. 51–59. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/154>
7. Гринько Т.В., Вознюк О.М. Адаптивне управління: теорія і практика в умовах економічної нестабільності // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2021. № 12(24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/600>
8. Дем'яненко С.І. Менеджмент аграрних підприємств: навчальний посібник. К.: ХНЕУ, 2018. 520 с.

9. Дем'яненко С.І., Кудлай В.Г. Менеджмент агропромислових формувань: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2014. 262 с.
10. Запша Г.М. Аграрний менеджмент: навчальний посібник. Одеса: ОДАУ, 2012. 296 с. URL: <https://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/763/3/Аграрний%20менеджмент%2C%20реферат.pdf>
11. Зось-Кіор М.В., Кирилов Ю.Є. Адаптивне управління розвитком підприємств аграрної сфери: сучасні виклики та перспективи // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. Вип. 2(62). С. 89–97.
12. Зось-Кіор М.В., Семенов А.Г., Кирилов Ю.Є. Менеджмент в аграрній сфері: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2021. 328 с.
13. Калинюк В.Є. Формування адаптивного механізму економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення: дис. PhD. Київ, 2025. URL: https://vchenarada.nau.edu.ua/wp-content/uploads/2025/05/Disertatsiya_Kalinyuk.pdf
14. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації // Економіка АПК. 2022. № 8. С. 34–42.
15. Кичко І.І., Коваленко М.О. Адаптивно-стабілізаційна стратегія управління аграрними підприємствами України в умовах воєнної нестабільності // Економічний простір. 2025. № 194. С. 45–52. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/335259>
16. Коваленко Н.В. Стратегічне управління розвитком аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки // Економіка та суспільство. 2025. № 67. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337>
17. Ковальчук С.Я. Стратегічне управління аграрними підприємствами в умовах ризику та невизначеності // Економіка АПК. 2023. № 11. С. 65–74.
18. Кропивко М.Ф. Організаційно-економічні засади управління аграрними підприємствами. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 272 с.

19. Кудлаєнко С.В. Управління ефективністю виробничих систем аграрних підприємств в умовах цифровізації // Ефективна економіка. 2023. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
20. Лупенко Ю.О., Кропивко М.Ф. Цифрова трансформація аграрного сектору економіки України. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2022. 284 с.
21. Мазур К.В., Томчук О.Ф. Управління виробничим потенціалом аграрних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Вінниця: ВНАУ, 2024. 286 с.
22. Мазур К.В., Томчук О.Ф., Браніцький Ю.Ю. Менеджмент аграрного підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 284 с. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/25373.pdf>
23. Медвідь В., Котенко Т. Формування адаптивної системи управління економічною безпекою аграрних підприємств // Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7416>
24. Месель-Веселяк В.Я. Ефективність господарювання аграрних підприємств. К.: ННЦ ІАЕ, 2018. 276 с.
25. Паламарчук В.Д., Ткачук В.І. Управління ризиками в аграрному виробництві: монографія. Вінниця: ВНАУ, 2022. 248 с.
26. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.24.92>
27. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>
28. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р.

- Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
29. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
30. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.
31. Перевозова І.В., Скибінський О.М. Стратегічні та тактичні аспекти управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу // Агросвіт. 2024. № 23–24. С. 14–22. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/390>
32. Перевозова І.В., Скибінський О.М. Стратегічні та тактичні аспекти управління аграрними підприємствами в умовах воєнного часу // Агросвіт. 2024. № 23–24. С. 14–22. URL: <https://www.agrosvit.info>
33. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
34. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В. Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.// Агросвіт. 2024. № 3. С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.3.44>
35. Скидан О.В., Яремова М.І. Управління ризиками аграрного виробництва в сучасних умовах господарювання // Агросвіт. 2022. № 18. С. 23–29. URL: <https://www.agrosvit.info>
36. Ступка В.В. Адаптивні стратегії управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення // Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 44. С. 78–85. URL: https://pev.kpu.zp.ua/journals/2025/4_44_ukr/12.pdf
37. Ступка В.В. Стратегічне управління розвитком аграрних підприємств України в умовах нестабільності зовнішнього середовища // Економіка та

- суспільство. 2025. № 75. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6811>
38. Томашук І.В. Управління стійкістю аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків // Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 2. С. 102–109.
39. Черних О. Методичні підходи до адаптивного управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери // Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Vol. 8, №. 4. URL: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.11>
40. Чернишова Л.І., Браткова Б.Г. Управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності // Економіка: реалії часу. 2025. № 3. С. 107–116. URL: <https://economics.op.edu.ua/ejoru/2025/No3/107.pdf>
41. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й., Мамчур В.А. Підприємництво і менеджмент в аграрному секторі економіки. К.: ННЦ ІАЕ, 2022. 312 с.
42. Livinskyi, A., Palchuk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>

ДОДАТКИ

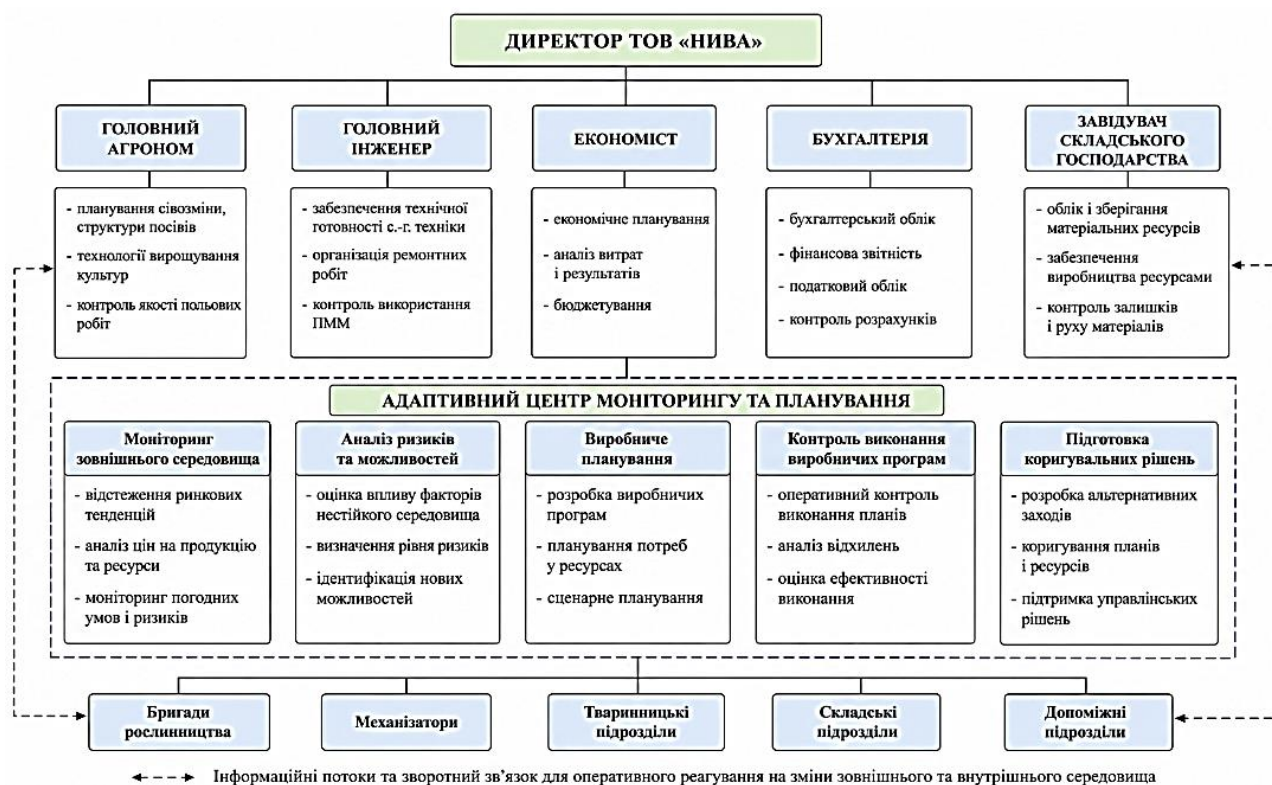


Рис. 1А. Організаційна структура адаптивної системи управління виробництвом ТОВ «Нива»