

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Організація управління підприємством на прикладі
ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»»**

Виконав:

студент групи ІН18-9-22-Б1УБ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Шароваров Владислав Вадимович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., старший викладач кафедри

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Одеський інститут

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 2026р.

Завдання

на кваліфікаційну роботу студента

Шароварова Владислава Вадимовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Організація управління підприємством на прикладі ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., старший викладач кафедри Казарян О.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/)

Вихідними даними до виконання кваліфікаційної роботи є:

–нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність аграрних підприємств;

–наукові праці вітчизняних учених з питань управління підприємствами;

–статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку аграрного сектору економіки

України;

–фінансова, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Марківці-Агро» за 2023–

2025 рр.;

–внутрішня документація підприємства (організаційна структура, виробничі показники, планово-економічні дані);

–методичні рекомендації та навчально-методичне забезпечення з дисциплін «Менеджмент», «Економіка підприємства», «Операційний менеджмент»;

–результати власних досліджень автора, виконаних у процесі підготовки роботи.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 76 сторінок друкованого тексту, включає таблиці, рисунки та список використаних джерел.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 12 таблицях та 12 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 Концептуально-теоретичні основи формування системи управління підприємством	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 Аналіз організаційно-економічних основ функціонування та управління підприємством	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. Напрями оптимізації системи управління та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Марківці-Агро»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Шароваров Владислав Вадимович. «Організація управління підприємством на прикладі ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»» - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження визначається необхідністю поглиблення теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів. Незважаючи на еволюцію підходів до планування та управління в ринковому середовищі, значення ефективного менеджменту як основи сталого розвитку підприємств залишається незмінним на всіх етапах їх функціонування.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне оцінювання ефективності системи організації управління підприємством та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах сучасної економіки.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічного моделювання та розрахунково-аналітичні методи.

Ключові слова: *система управління підприємством, операційне управління, організаційна структура управління, аграрне виробництво, ефективність управлінських рішень.*

ANNOTATION

Vladyslav V. Sharovarov. «Organization of Enterprise Management on the Example of LLC 'MARKIVTSI-AGRO'» — Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the need to deepen theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the organization of management of agricultural enterprises under modern challenges. Despite the evolution of approaches to planning and management in a market environment, the importance of effective management as a basis for sustainable enterprise development remains unchanged at all stages of their functioning.

The purpose of the qualification thesis is a comprehensive assessment of the effectiveness of the enterprise management system and substantiation of directions for its improvement in the conditions of the modern economy.

In the course of the research, a set of general scientific and special **methods** was used, including methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, system approach, economic and statistical analysis, graphical modeling, and calculation-analytical methods.

Key words: *enterprise management system, operational management, organizational management structure, agricultural production, efficiency of managerial decisions.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
 РОЗДІЛ 1	
КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Теоретична сутність і сучасні підходи до управління підприємством...	10
1.2. Формування та функціонування системи управління виробничою діяльністю підприємства	17
1.3. Специфіка організації управління діяльністю сільськогосподарських підприємств	23
 РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ОСНОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	29
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Марківці-агро»	29
2.2. Аналіз ТОВ «Марківці-агро» як цілісної системи управління	41
2.3. Виявлення недоліків системи управління ТОВ «Марківці-агро»	51
 РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»	56
3.1. Удосконалення організаційної структури управління та операційної координації підприємства	56
3.2. Оптимізація процесу прийняття оперативних управлінських рішень у виробничо-збутовій діяльності підприємства	60
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління	64
 ВИСНОВКИ	69
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується складними трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом глобалізації, цифровізації та суттєвих воєнно-економічних викликів. У таких умовах зростає значення ефективної організації системи управління підприємствами, зокрема в аграрному секторі, який відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної стабільності держави. Функціонування підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність впровадження адаптивних управлінських підходів, здатних забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Важливою складовою системи менеджменту є операційне керівництво, яке охоплює комплекс управлінських заходів, спрямованих на забезпечення узгодженого виконання виробничих планів, завдань і графіків. Його сутність полягає у прийнятті своєчасних і обґрунтованих рішень на основі достовірної та актуальної інформації про стан виробничих об'єктів і перебіг господарських процесів. Операційне управління передбачає реалізацію ключових функцій менеджменту, орієнтованих на поточну діяльність підприємства та його структурних підрозділів, забезпечуючи безперервність і ефективність виробничого циклу.

Результативність формування та функціонування системи операційного керівництва безпосередньо залежить від особливостей організаційної структури підприємства, рівня її гнучкості та здатності забезпечувати ефективну координацію між структурними ланками. Важливим аспектом є налагодження швидкого інформаційного обміну, який включає своєчасне отримання даних про виробничі процеси, їх оперативний аналіз і прийняття управлінських рішень із подальшим впливом на хід виробництва. Саме швидкість обробки інформації та реагування на відхилення від запланованих показників визначає ефективність управлінської діяльності в сучасних умовах.

Динамічний розвиток ринкових відносин, посилення міжнародної конкуренції, а також активне проникнення іноземної продукції на внутрішній

ринок України створюють додаткові виклики для вітчизняних аграрних підприємств. У цих умовах зниження конкурентоспроможності національної продукції зумовлює необхідність удосконалення систем управління, зокрема через впровадження сучасних інструментів операційного та стратегічного менеджменту. Формування ефективної системи управління стає ключовим чинником забезпечення стійкості підприємств та їх здатності функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища.

Подальший розвиток ринкових реформ в Україні супроводжується зростанням ролі управлінських рішень, які повинні бути не лише обґрунтованими, але й узгодженими з довгостроковими стратегічними цілями підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція операційного та стратегічного управління, що дозволяє забезпечити взаємозв'язок між поточними виробничими процесами та перспективами розвитку підприємства. Операційне керівництво виступає інструментом контролю за поточною діяльністю, створюючи інформаційну основу для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Проблеми організації управління підприємствами є предметом дослідження багатьох вітчизняних науковців, серед яких вагомий внесок здійснили Олександр Кузьмін, Валерій Василенко, Наталія Подольчак та інші. Разом з тим, питання адаптації сучасних управлінських підходів до специфіки функціонування підприємств аграрної галузі залишаються недостатньо розробленими. Особливої уваги потребує вдосконалення механізмів операційного контролю, що дозволяє підвищити ефективність управління виробничими процесами залежно від конкретних умов господарювання та виробничої ситуації.

З огляду на зазначене, **актуальність теми дослідження** визначається необхідністю поглиблення теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації управління аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів. Незважаючи на еволюцію підходів до планування та управління в ринковому середовищі, значення ефективного менеджменту як основи сталого розвитку підприємств

залишається незмінним на всіх етапах їх функціонування.

Метою дослідження є комплексне оцінювання ефективності системи організації управління підприємством та обґрунтування напрямів її вдосконалення в умовах сучасної економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити теоретичні засади та економічну сутність управління підприємством;
- проаналізувати організацію системи управління виробничою діяльністю;
- визначити особливості управління сільськогосподарськими підприємствами;
- здійснити комплексний аналіз організаційно-економічного стану підприємства;
- розглянути підприємство як цілісну систему управління;
- дослідити тенденції розвитку виробничих процесів у сільському господарстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційної структури управління;
- запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управлінських рішень;
- розробити рекомендації щодо застосування аналітичних і графічних методів у процесі управління.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти організації управління підприємством в умовах господарської діяльності.

Базою дослідження є ТОВ «Марківці-агро», на матеріалах якого здійснюється аналітична частина роботи та формуються практичні рекомендації.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних **методів**, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного аналізу, графічного моделювання та розрахунково-аналітичні методи.

Інформаційну основу дослідження становлять дані фінансової та статистичної звітності підприємства, внутрішні управлінські матеріали, а також інші джерела економічної інформації.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що забезпечують логічну послідовність викладення матеріалу та повноту розкриття теми дослідження.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретична сутність і сучасні підходи до управління підприємством

У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються нестабільністю, підвищеним рівнем ризиків та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх викликів, особливого значення набуває ефективна організація управління підприємствами. Це особливо актуально для аграрного сектору, де виробничі процеси значною мірою залежать від природно-кліматичних умов, ресурсного забезпечення та кон'юнктури ринку.

Операційне (оперативне) управління в таких умовах розглядається як складна багатокомпонентна система, що забезпечує своєчасне отримання, обробку та використання інформації про стан виробничих процесів із метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Його ключова функція полягає у забезпеченні безперервності виробництва шляхом координації дій структурних підрозділів, контролю за виконанням виробничих завдань та оперативного реагування на відхилення від запланованих показників [30].

Сутність операційного управління полягає не лише у фіксації поточного стану виробництва, а й у здатності забезпечувати динамічний вплив на виробничий процес у режимі реального часу. При цьому особливого значення набуває якість інформаційного забезпечення: несвоєчасне надходження або недостовірність даних може призвести до прийняття неефективних або навіть помилкових управлінських рішень. Саме тому в сучасних умовах цифровізації економіки важливу роль відіграє впровадження інформаційних технологій, автоматизованих систем управління та аналітичних інструментів [25].

Аналіз наукових підходів до трактування поняття «оперативне управління» свідчить про наявність різних концептуальних підходів до його

визначення. Частина дослідників розглядає його як складову стратегічного управління, що реалізується на короткостроковому часовому горизонті, тоді як інші акцентують увагу на його самостійності як функціонального елементу системи менеджменту [30]. Водночас чинна нормативно-правова база України не містить чіткого визначення цього поняття, що ускладнює його уніфіковане трактування в практиці господарювання.

У науковій літературі поняття управління підприємством загалом трактується як сукупність методів, інструментів і функцій, спрямованих на досягнення визначених цілей діяльності, зокрема отримання прибутку та забезпечення сталого розвитку. Відповідно, оперативне управління доцільно розглядати як підсистему загальної системи менеджменту, яка забезпечує реалізацію поточних завдань підприємства [12].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється концепції управління за результатами, відповідно до якої основною метою управлінської діяльності є досягнення конкретних, вимірюваних результатів. У межах цього підходу оперативне управління виступає інструментом узгодження виробничих завдань, координації діяльності підрозділів та контролю за виконанням поставлених цілей.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька основних напрямів трактування сутності оперативного управління.

По-перше, воно розглядається як система взаємопов'язаних функцій управління, що формують єдиний управлінський цикл. У межах цього підходу українські науковці, зокрема Олександр Кузьмін, Валерій Василенко та Лариса Федулова, підкреслюють, що оперативне управління охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль, які реалізуються у тісному взаємозв'язку. Зокрема, наголошується на важливості оперативного планування як базового елементу забезпечення ритмічності виробничого процесу [5; 12; 32]/

По-друге, окремі дослідники трактують оперативне управління як складову оперативного планування, акцентуючи увагу на часовій регламентації виконання виробничих завдань. У цьому контексті управління зводиться до розробки календарних планів, їх реалізації та контролю за дотриманням

встановлених строків. Однак такий підхід дещо звужує зміст операційного управління, оскільки не враховує впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також необхідності гнучкого реагування на зміни середовища.

По-третє, існує підхід, відповідно до якого оперативне управління розглядається як єдність процесуальної та структурної складових. У цьому випадку акцент робиться на взаємозв'язку між плануванням, організацією та регулюванням виробничої діяльності, а також на впливі зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність управління.

По-четверте, деякі науковці визначають оперативне управління як комплекс методів, організаційних форм і техніко-економічних інструментів, що забезпечують координацію виробничих процесів і раціональне використання ресурсів. Такий підхід дозволяє розглядати управління як інтегровану систему, що поєднує різні елементи та механізми впливу на діяльність підприємства.

Важливим є також підхід, згідно з яким оперативне управління трактується як процес деталізації виробничих планів у просторі та часі з одночасним здійсненням безперервного контролю за їх виконанням. У цьому випадку управлінський цикл включає такі етапи, як планування, облік, аналіз, контроль і регулювання, що можуть об'єднуватися в єдину функціональну систему диспетчеризації.

Разом з тим, слід зазначити, що частина наукових підходів недостатньо враховує взаємозв'язок між оперативним і стратегічним рівнями управління, що обмежує можливості комплексного аналізу діяльності підприємства. У сучасних умовах саме інтеграція цих рівнів забезпечує ефективність управлінських рішень і формує основу для довгострокового розвитку підприємства.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що оперативне управління є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, який забезпечує реалізацію поточних виробничих завдань на основі своєчасного прийняття рішень, використання достовірної інформації та координації діяльності структурних підрозділів. Воно охоплює практично всі функції

управління, що реалізуються на рівні поточної діяльності підприємства.

Особливості організації управління в аграрному секторі зумовлюють необхідність розгляду підприємства як системи, що складається з керуючої та керованої підсистем, які перебувають у постійній взаємодії. Ефективність функціонування однієї з підсистем безпосередньо впливає на іншу, що визначає загальний результат діяльності підприємства [15].

Основними завданнями управління сільськогосподарським підприємством є забезпечення раціонального використання ресурсів, підвищення продуктивності праці, оптимізація виробничих процесів та зниження собівартості продукції. Для реалізації цих завдань формуються спеціалізовані функціональні підрозділи, які забезпечують планування, координацію та контроль виробничої діяльності [35].

З метою підвищення ефективності управління на підприємствах створюються диспетчерські служби, які забезпечують централізоване оперативне керівництво виробничими процесами із застосуванням сучасних засобів зв'язку та обчислювальної техніки. Їх функціонування сприяє скороченню часу виконання виробничих операцій, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат.

Доцільність впровадження диспетчеризації зумовлена необхідністю підвищення якості інформаційного забезпечення, оптимізації управлінських процесів та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами підприємства. Об'єктами диспетчерського управління виступають усі ключові виробничі та допоміжні підрозділи, що забезпечують функціонування підприємства.

Завершуючи теоретичний розгляд сутності оперативного управління, слід зазначити, що його функції можна згрупувати за основними напрямками, які відображають логіку управлінського процесу. Узагальнення цих функцій доцільно представити у вигляді структурованої схеми, що наведена на рис. 1.1, де відображено взаємозв'язок ключових елементів операційного менеджменту [28].

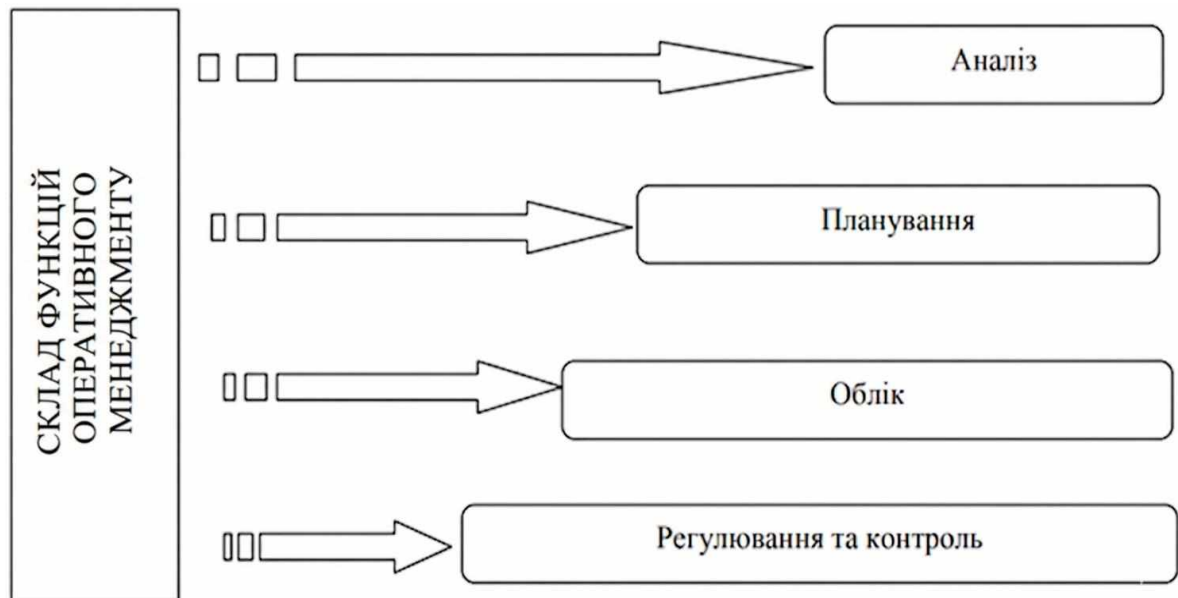


Рис.1.1. Склад функцій оперативного менеджменту

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [28].

Завершальним, але водночас надзвичайно важливим елементом системи оперативного управління виступає оперативний аналіз, який забезпечує комплексне дослідження поточного стану діяльності підприємства. Його функціональне призначення полягає в охопленні всіх ключових сфер господарювання, зокрема організаційної, технологічної, економічної та соціально-економічної складових. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про ефективність функціонування підприємства в короткостроковому періоді.

Сутнісною основою оперативного аналізу є систематичне зіставлення фактичних результатів виробничої діяльності із запланованими показниками, що включає оцінку виконання виробничих завдань, реалізації управлінських рішень, розпоряджень і внутрішніх регламентів [30]. Це, своєю чергою, дає змогу не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, але й встановити ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства.

Регулярне здійснення економічного аналізу створює передумови для своєчасного виявлення внутрішніх резервів підвищення ефективності виробництва, а також ідентифікації проблемних зон, що потребують управлінського втручання. Особливої актуальності це набуває в умовах

аграрного виробництва, де виробничі процеси характеризуються високою залежністю від зовнішніх факторів. Завдяки дослідженню коротких часових інтервалів (доба, тиждень), оперативний аналіз дозволяє детально відстежувати динаміку виконання планових показників, виявляти причини відхилень, зокрема зростання собівартості продукції, втрат ресурсів або зниження продуктивності праці [34].

Крім того, оперативний аналіз не обмежується лише оцінкою поточної ситуації, а виступає важливим інструментом формування майбутніх управлінських рішень. Його результати активно використовуються при коригуванні виробничих програм, удосконаленні технологічних процесів та адаптації планових показників до реальних умов функціонування підприємства.

Важливу роль у системі оперативного управління відіграє планування, яке забезпечує цілеспрямованість і узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Основною метою оперативного планування є розробка та прийняття управлінських рішень на короткострокову перспективу з подальшим їх відображенням у відповідних планових документах. Це дозволяє забезпечити чітку організацію виробничого процесу та своєчасне виконання поставлених завдань [20].

До ключових завдань оперативного планування доцільно віднести:

- координацію строків виконання виробничих і допоміжних робіт, а також забезпечення їх необхідними матеріально-технічними ресурсами;
- оптимальний розподіл трудових, матеріальних і технічних ресурсів між підрозділами підприємства;
- організацію трудових процесів з урахуванням технологічних вимог та забезпечення максимально ефективного використання виробничого потенціалу.

Оперативні плани виконують інтегруючу функцію, спрямовуючи діяльність усіх служб підприємства — як основних виробничих, так і допоміжних — на досягнення спільних цілей. Їх реалізація сприяє зростанню обсягів виробництва, підвищенню продуктивності праці та раціональному

використанню ресурсів.

Особливістю оперативного планування в аграрному секторі є необхідність врахування специфічних чинників, таких як природно-кліматичні умови, сезонність виробництва, біологічні особливості рослин і тварин, а також агротехнічні строки виконання робіт. Це зумовлює підвищені вимоги до гнучкості та адаптивності планових рішень.

Важливим аспектом ефективного планування є його відкритість і доступність для всіх виконавців. Практика доводить, що залучення кваліфікованих працівників до процесу розробки оперативних планів сприяє підвищенню їх реалістичності, обґрунтованості та рівня виконання. У такому випадку планові завдання сприймаються не як зовнішній примус, а як спільно сформована стратегія дій, що підвищує мотивацію персоналу [5].

Не менш важливою характеристикою оперативних планів є їх гнучкість. Оскільки вони формуються на короткостроковий період, їх зміст має враховувати актуальні виробничі умови та передбачати можливість оперативного коригування залежно від змін зовнішнього або внутрішнього середовища.

Складовою частиною системи оперативного управління виступає оперативний облік, який забезпечує фіксацію, узагальнення та передачу інформації про хід виробничих процесів. Він включає проведення вимірювань, складання оперативної звітності, а також безпосереднє спостереження за виконанням виробничих операцій. Інформаційна база оперативного обліку охоплює кадрові, технічні, виробничі та адміністративні дані, які формуються на рівні первинних підрозділів і передаються до центрів управління, зокрема диспетчерських служб.

Логічним завершенням управлінського циклу є регулювання, яке спрямоване на забезпечення безперервності та пропорційності виробничого процесу. Його основою виступає оперативний план-графік, який визначає послідовність і темпи виконання робіт. Ефективність регулювання значною мірою залежить від своєчасності виявлення відхилень і повноти інформаційного забезпечення, що дозволяє оперативно коригувати виробничі

процеси.

Важливим інструментом забезпечення ефективності управління є контроль, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, аналізувати причини їх виникнення та приймати відповідні управлінські рішення. Оперативний контроль може мати різні форми — строковий, кількісний або якісний — залежно від його цілей та об'єктів.

У сучасних умовах цифровізації управління особливого значення набуває використання візуалізаційних інструментів контролю, таких як електронні інформаційні панелі, графіки, інтерактивні таблиці та мобільні пристрої. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та оперативності прийняття рішень.

Ефективна система контролю повинна відповідати таким вимогам, як своєчасність, об'єктивність, системність і результативність. Водночас важливо уникати типових помилок, пов'язаних із формальним підходом до контролю або використанням недостовірної інформації, оскільки лише якісний контроль забезпечує формування обґрунтованих управлінських рішень [11].

Таким чином, оперативний аналіз, планування, облік, регулювання та контроль формують єдину інтегровану систему оперативного управління, яка забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища.

1.2. Формування та функціонування системи управління виробничою діяльністю підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються нестабільністю, цифровою трансформацією та посиленням конкуренції, система управління виробництвом набуває особливого значення як ключовий елемент забезпечення ефективності діяльності підприємства. Для аграрних підприємств ця система є ще більш складною, оскільки поєднує вплив природно-кліматичних факторів, сезонності виробництва, обмеженості

ресурсів та високого рівня ризиків. Саме тому управління виробничими процесами повинно базуватися на науково обґрунтованих підходах, інтегруючи як стратегічні орієнтири розвитку, так і оперативні механізми їх реалізації.

Система управління виробництвом виступає як цілісна, багаторівнева та динамічна структура, що забезпечує планування, організацію, координацію та контроль виробничих процесів із метою досягнення запланованих результатів. Вона формується під впливом як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх умов функціонування, що визначає її адаптивний характер [17]. У цьому контексті операційне (оперативне) керівництво є невід’ємною складовою загальної системи управління, оскільки забезпечує реалізацію поточних виробничих завдань та підтримання безперервності виробничого циклу.

Під системою оперативного керівництва виробництвом доцільно розуміти сукупність взаємопов’язаних елементів, що включають управлінські функції, організаційні компоненти, інформаційні потоки та структурні зв’язки, які разом забезпечують ефективне функціонування виробничої діяльності підприємства. Така система характеризується комплексністю, ієрархічністю та здатністю до саморегулювання в умовах змінного середовища.

Основними завданнями системи управління виробництвом є:

- забезпечення своєчасного та повного виконання виробничої програми відповідно до встановлених графіків і строків з метою задоволення потреб споживачів;
- впровадження сучасних організаційних та технологічних підходів до управління виробництвом;
- раціональне та ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- підвищення рівня використання оборотних засобів і виробничого потенціалу підприємства;
- забезпечення гнучкої адаптації виробничих процесів до змін зовнішнього середовища;

– оптимізація обсягів виробництва, рівня матеріальних запасів і чисельності персоналу відповідно до ринкового попиту.

У теорії менеджменту загальновизнаним є підхід, відповідно до якого будь-яка організаційна система функціонує в межах взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ. Внутрішнє середовище формується сукупністю факторів, що безпосередньо визначають діяльність підприємства, зокрема організаційною структурою, корпоративною культурою, рівнем технологічного розвитку та ресурсним забезпеченням [30].

Значний внесок у дослідження внутрішніх факторів функціонування організації зробили такі науковці, як Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі, які визначили ключові елементи внутрішнього середовища підприємства [43]. Зокрема, вони наголошують на важливості організаційної структури, що відображає систему взаємозв'язків між рівнями управління та функціональними підрозділами.

Не менш важливим фактором є чіткість формулювання завдань, оскільки саме від цього залежить ефективність використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Завдання виступають орієнтиром для організації виробничої діяльності та визначають напрями використання технологій [22].

Технологічний аспект, у свою чергу, відіграє визначальну роль у трансформації ресурсів у готову продукцію. Рівень технологічного розвитку підприємства впливає на продуктивність праці, якість продукції та конкурентоспроможність підприємства в цілому. В умовах сучасної цифровізації особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів та використання інформаційно-аналітичних систем управління.

Таким чином, система управління виробництвом є складною інтегрованою структурою, що поєднує різні елементи управління та забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Її ефективність визначається рівнем узгодженості між складовими елементами, здатністю до адаптації та якістю управлінських рішень.

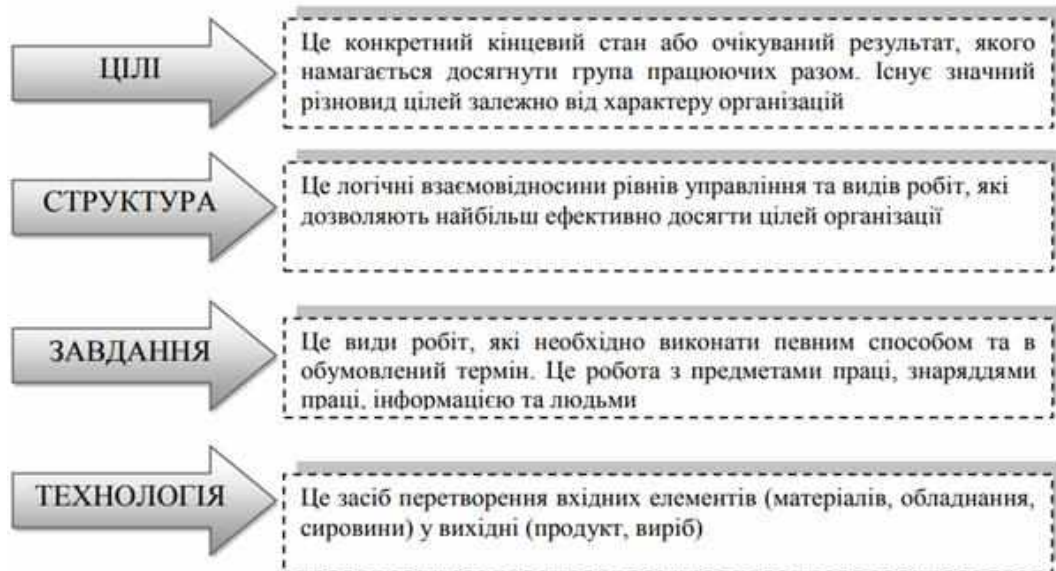


Рис. 1.2. Склад та характеристики внутрішніх змінних управління

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [22].

Внутрішні чинники функціонування підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку та формують цілісну управлінську модель, яка відображає логіку організації виробничо-господарської діяльності. Така модель складається з комплексу взаємодіючих функціональних підсистем, що є характерними для більшості сучасних підприємств незалежно від галузевої належності. Саме узгодженість і збалансованість цих підсистем визначає ефективність функціонування організації загалом.

До ключових функціональних сфер, які формують внутрішнє середовище підприємства, належать операційне управління, система управління персоналом, організація розробки продукції та технологічних процесів, фінансово-облікова діяльність, управління ресурсами, матеріально-технічне забезпечення, маркетингова діяльність та інші. Кожна з цих сфер виконує специфічні функції, проте їх ефективність залежить від рівня інтеграції між собою, що забезпечує комплексний підхід до управління виробництвом.

Водночас підприємство функціонує не ізольовано, а в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, яке включає фактори, що не піддаються прямому впливу з боку керівництва, проте суттєво визначають результати його діяльності. До таких факторів належать економічні умови, стан ринку ресурсів,

поведінка постачальників і споживачів, рівень конкуренції, технологічний розвиток, політико-правові обмеження та інші.

З метою систематизації та більш глибокого розуміння впливу зовнішніх факторів їх доцільно класифікувати за двома рівнями: макросередовище (загальне середовище) та мікросередовище (середовище безпосередньої взаємодії) [12]. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати фактори опосередкованого та прямого впливу на діяльність підприємства. Узагальнену систему цих факторів доцільно представити у вигляді структурної схеми, що наведена на рис. 1.3, яка ілюструє взаємозв'язок елементів макро- та мікросередовища та їх вплив на функціонування підприємства.



Рис. 1.3. Система чинників прямого та опосередкованого впливу на підприємство

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [12].

Узагальнюючи, макросередовище підприємства включає широкий спектр факторів, які мають опосередкований, але системний вплив на його діяльність. До них відносяться політико-правові, соціальні, демографічні, екологічні, науково-технічні та економічні складові, що формують загальні умови

функціонування суб'єктів господарювання. Важливо підкреслити, що ці фактори є неконтрольованими з боку підприємства, однак саме вони визначають рамки прийняття управлінських рішень і можуть істотно впливати на внутрішню структуру та організацію виробничих процесів [9].

Макросередовище виступає своєрідним фоном, на якому формується мікросередовище підприємства, і водночас безпосередньо впливає на нього. Враховуючи це, підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг змін у зовнішньому середовищі, оскільки такі зміни можуть як створювати нові можливості для розвитку, так і формувати додаткові загрози для їх діяльності.

Незважаючи на обмеженість можливостей впливу на макросередовище, ефективне управління передбачає високий рівень адаптивності та здатність керівництва своєчасно реагувати на зміни. У випадку виникнення сприятливих умов менеджери мають використовувати їх для посилення конкурентних позицій підприємства, тоді як у разі появи загроз необхідно вживати заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації.

Більш детальний аналіз макроекономічних факторів свідчить про їх різноспрямований вплив на діяльність підприємств. Зокрема, економічне середовище визначається такими показниками, як рівень інфляції, динаміка доходів населення, податкова політика держави, рівень зайнятості, ступінь конкуренції та інші параметри. Сукупно ці фактори формують платоспроможний попит, який є визначальним для функціонування підприємств. Для аграрних підприємств особливого значення набуває врахування регіональних і міжнародних особливостей цінової кон'юнктури та доступності ресурсів [15].

Важливо також враховувати, що міжнародне, науково-технічне та ринкове середовище перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи єдину систему впливу на внутрішні процеси підприємства. У сучасних умовах глобалізації саме ці фактори визначають напрями технологічного розвитку, інноваційної діяльності та організаційних змін у системі управління.

Таким чином, зовнішнє середовище виступає визначальним чинником формування організаційної структури підприємства, рівня її диференціації та

інтеграції, а також механізмів взаємодії між окремими підрозділами. Воно створює як обмеження, так і можливості для розвитку підприємства, що потребує постійного врахування його впливу в управлінській діяльності.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що ефективна система управління виробництвом повинна відповідати ряду базових вимог, серед яких особливого значення набувають наукова обґрунтованість управлінських рішень, оптимальність використання ресурсів, точність планування та оперативність реагування на зміни. Дотримання цих принципів забезпечує створення передумов для підвищення ефективності функціонування підприємства, його стійкості до зовнішніх викликів та здатності до довгострокового розвитку.

1.3. Специфіка організації управління діяльністю сільськогосподарських підприємств

В умовах сучасних трансформацій економіки України, зокрема в аграрному секторі, особливої актуальності набуває питання вдосконалення організації управління виробничою діяльністю. Сільськогосподарські підприємства функціонують у середовищі підвищеної нестабільності, що обумовлено впливом природно-кліматичних факторів, воєнно-економічних викликів, коливань ринкової кон'юнктури та обмеженістю ресурсного забезпечення. За таких обставин ефективність їх діяльності значною мірою визначається здатністю системи управління забезпечувати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та прийняття своєчасних управлінських рішень.

Особливістю аграрного виробництва є його безперервний характер, що охоплює щоденні процеси забезпечення ресурсами, виробництва та реалізації продукції. Це зумовлює необхідність застосування ефективних форм і методів організації оперативного управління, які забезпечують узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства. Рациональна організація роботи служб

управління дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, мінімізувати втрати часу, своєчасно усувати виробничі проблеми та покращувати якість управлінської діяльності загалом [35].

Оперативне управління в аграрній сфері поєднує загальні принципи менеджменту з урахуванням специфічних особливостей сільськогосподарського виробництва. До таких особливостей належить тісний зв'язок виробничих процесів із біологічними циклами, що робить їх менш керованими та більш залежними від часу. Несвоєчасне прийняття або реалізація управлінських рішень у таких умовах може призвести до значних втрат продукції, що підвищує вимоги до оперативності та точності управління [30].

Важливу роль у забезпеченні ефективності виробничих процесів відіграє диспетчерська служба, яка виступає ключовим елементом системи оперативного управління. Її основне завдання полягає у забезпеченні узгодженості, ритмічності, безперервності та пропорційності виробничих процесів. Ефективне функціонування такої служби можливе лише за умови створення централізованого диспетчерського пункту, а також наявності відповідальних осіб у структурних підрозділах підприємства.

Організація диспетчерського управління передбачає трансформацію структури управління підприємством, зокрема шляхом створення спеціалізованого підрозділу, який здійснює централізований контроль та координацію виробничих процесів. Крім того, впроваджується система короткострокового календарного планування, що дозволяє деталізувати виконання робіт у часі. На диспетчерську службу покладається відповідальність за контроль виконання змінно-добових завдань, а також за передачу управлінських рішень виконавцям і забезпечення їх реалізації.

Диспетчеризація як управлінський інструмент охоплює комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на створення ефективної системи оперативного управління. Її функціонування поширюється на всі структурні підрозділи підприємства, що забезпечує інтеграцію виробничих процесів у єдину систему. Важливою умовою ефективності диспетчерської

служби є розробка нормативних документів, зокрема положень і посадових інструкцій, які регламентують її діяльність.

Структура положення про диспетчерську службу, як правило, включає визначення її функцій, місця в системі управління, обов'язків персоналу та організації роботи. Основні функції диспетчерської служби охоплюють планування і коригування виробничих процесів, збір та обробку інформації, контроль за виконанням завдань, координацію діяльності підрозділів, організацію нарад, а також забезпечення матеріально-технічного постачання.

Центром оперативного управління є диспетчерський пункт, де акумулюється вся інформація про діяльність підприємства. Він оснащується сучасними засобами зв'язку, комп'ютерною технікою, аналітичними інструментами та засобами візуалізації інформації. Це дозволяє здійснювати постійний моніторинг виробничих процесів і забезпечувати оперативне реагування на відхилення від планових показників.

Організація роботи диспетчерської служби залежить від масштабів підприємства, рівня його спеціалізації та технічного оснащення. До складу служби можуть входити старший диспетчер, оператори, інформатори та технічний персонал. Кожен із них виконує визначені функції, спрямовані на забезпечення ефективного інформаційного обміну та контролю за виробничими процесами.

Важливим елементом функціонування системи оперативного управління є ведення диспетчерської документації, яка включає планово-контрольні, оперативні та аналітичні матеріали. Особливе значення має «Журнал оперативних записів», у якому фіксуються всі управлінські рішення, запити, розпорядження та результати їх виконання. Такий підхід забезпечує прозорість управлінських процесів і можливість їх подальшого аналізу.

З метою координації діяльності підрозділів на підприємствах регулярно проводяться диспетчерські наради та робочі зустрічі. Щоденні оперативні наради дозволяють оцінити результати виконання завдань і визначити першочергові заходи на наступний період. Щотижневі наради мають більш стратегічний характер і спрямовані на узгодження планів діяльності та

вирішення комплексних виробничих питань.

Оперативне планування в аграрному секторі передбачає розробку системи короткострокових планів, які охоплюють окремі періоди виробничого циклу. До них належать робочі плани в рослинництві, план-наряди, а також завдання для тваринницьких підрозділів. Основною метою такого планування є забезпечення узгодженості виконання робіт, визначення потреб у ресурсах та оптимізація їх використання (рис. 1.4.).

Процес складання оперативних планів базується на аналізі результатів попередніх періодів, що дозволяє враховувати недоліки та коригувати подальші дії. Роботи, які не були виконані через об'єктивні причини, зокрема погодні умови, включаються до планів наступних періодів, що забезпечує безперервність виробничого процесу та ефективне використання ресурсів .

Отже, організація управління сільськогосподарським підприємством має низку специфічних особливостей, зумовлених галузевою специфікою, умовами функціонування та характером виробничих процесів. Ефективність такої організації залежить від рівня інтеграції управлінських функцій, якості інформаційного забезпечення, а також здатності системи оперативного управління забезпечувати своєчасне прийняття та реалізацію управлінських рішень.

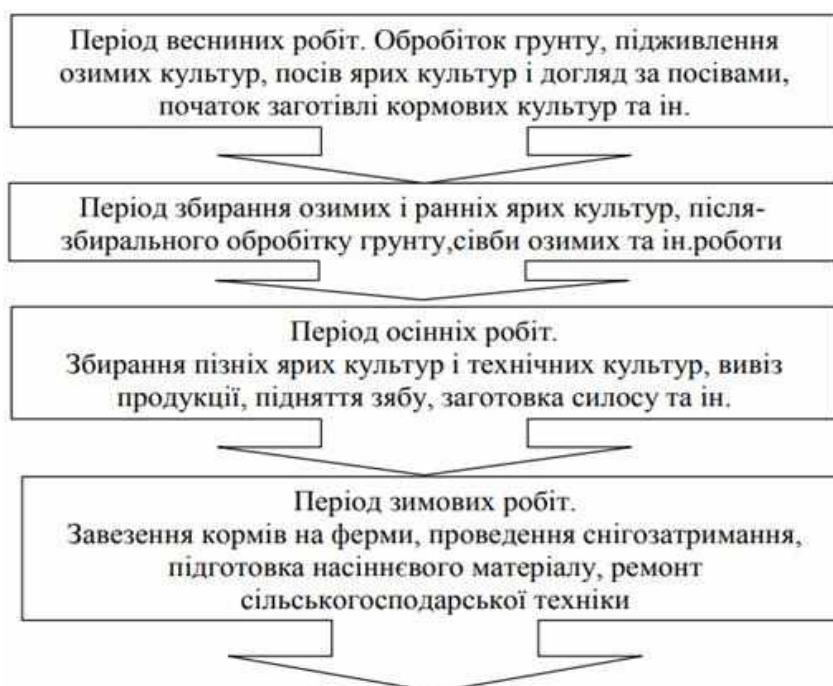


Рис. 1.4. Етапність виконання сільськогосподарських робіт

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [15].

У процесі розробки робочих планів визначається комплексна потреба підприємства у виробничих ресурсах, зокрема у трудових ресурсах, машинно-тракторному парку, транспортних засобах, матеріалах і допоміжних елементах виробництва. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише своєчасне виконання виробничих операцій, але й досягти високого рівня узгодженості між окремими підрозділами підприємства. Раціональний розподіл робочої сили та технічних засобів у межах виробничих завдань сприяє мінімізації простоїв і підвищенню загальної ефективності використання ресурсного потенціалу [31].

Організація виробничого процесу безпосередньо ґрунтується на розроблених робочих планах, які формують основу для координації дій виконавців і забезпечують передумови для їх успішної реалізації. Відповідно до цих планів здійснюється підготовка матеріально-технічної бази, включаючи забезпечення необхідними обсягами насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів. Планування базується на технологічних картах, що визначають послідовність виконання операцій, їх тривалість, календарні строки та агротехнічні вимоги, а також враховує результати попередніх виробничих періодів [23].

Важливим елементом оперативного планування є визначення необхідної кількості машинно-тракторних агрегатів для виконання конкретних видів робіт, а також розробка оптимальних маршрутів їх руху в межах полів і виробничих ділянок. Такі плани-маршрути виступають доповненням до основних робочих планів і дозволяють підвищити ефективність організації виробничого процесу шляхом скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів.

Плани-наряди, у свою чергу, забезпечують деталізацію завдань на рівні бригад, ланок і окремих працівників. Вони містять конкретну інформацію щодо обсягів і видів робіт, місця їх виконання, строків, норм виробітку, агротехнічних вимог, а також визначають потребу у трудових і технічних ресурсах. Після завершення виробничих операцій здійснюється фіксація фактичних результатів, що створює основу для подальшого аналізу ефективності виконання планових завдань.

Ефективність оперативного планування значною мірою залежить від рівня його інтегрованості з іншими функціями управління. Зокрема, важливим є одночасне здійснення планування та коригування виробничих процесів, залучення кваліфікованих спеціалістів до розробки планів, використання техніко-економічних показників продуктивності машин і обладнання, а також застосування методів фотохронометражу для оптимізації трудових операцій [20].

Слід підкреслити, що всі види оперативних планів повинні формувати єдину узгоджену систему, яка враховує специфіку аграрного виробництва. До таких особливостей належать сезонність виконання робіт, агротехнічні строки, біологічні цикли розвитку рослин і тварин, а також вплив природно-кліматичних умов. Ігнорування цих факторів може призвести до порушення виробничого процесу та зниження ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, комплексний підхід до організації оперативного планування є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства. Його реалізація дозволяє досягти високого рівня узгодженості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів і своєчасного виконання виробничих завдань.

Отже, можна зробити висновок, що організація управління в аграрному секторі має виражену специфіку, яка визначається особливостями виробничих процесів, високою залежністю від зовнішніх факторів та необхідністю забезпечення оперативності управлінських рішень. Саме ефективна система оперативного управління, заснована на сучасних підходах до планування, аналізу та контролю, виступає ключовим чинником підвищення результативності діяльності сільськогосподарських підприємств та їх конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ОСНОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Марківці-агро»

Аналітична частина кваліфікаційної роботи ґрунтується на дослідженні діяльності ТОВ «Марківці-агро», яке функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює господарську діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва. Відповідно до відкритих реєстраційних даних, підприємство було засноване у 2017 році та здійснює діяльність на території України, поєднуючи виробничі, організаційні та управлінські процеси в умовах динамічного економічного середовища [19].

Юридична адреса підприємства зареєстрована у місті Києві, що свідчить про організаційну централізацію управління, тоді як основні виробничі потужності та земельні ресурси розташовані в південному регіоні України, зокрема на території Одеської області. Така територіальна диференціація є характерною для сучасних аграрних підприємств, оскільки дозволяє поєднувати управлінські функції з безпосереднім веденням виробництва у регіонах із сприятливими природно-кліматичними умовами.

З гео економічної точки зору місце розташування підприємства є достатньо вигідним, оскільки воно має доступ до основних транспортних артерій, зокрема автомобільних шляхів та залізничної інфраструктури. Це створює передумови для ефективної логістики, включаючи постачання матеріально-технічних ресурсів і реалізацію готової продукції на внутрішніх та зовнішніх ринках. Наявність відносно невеликої відстані до транспортних вузлів сприяє зниженню витрат на перевезення та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Виробнича діяльність підприємства здійснюється в умовах помірно-

континентального клімату, що характеризується нерівномірним розподілом опадів та підвищеною варіативністю погодних умов. Основна частина атмосферних опадів припадає на теплий період року, однак їх зливовий характер у поєднанні з високими температурами повітря знижує ефективність природного зволоження ґрунту. Це обумовлює необхідність впровадження адаптивних агротехнологій та ефективного управління водними ресурсами.

Останніми роками спостерігається тенденція до зміни кліматичних параметрів, що проявляється у підвищенні середньорічних температур, зменшенні загальної кількості опадів та зміні їх сезонного розподілу. Такі зміни безпосередньо впливають на ефективність сільськогосподарського виробництва та потребують удосконалення системи управління підприємством, зокрема в частині планування виробничих процесів і прийняття оперативних рішень.

Агрокліматичні умови регіону характеризуються достатньо високою сумою активних температур (понад $+10^{\circ}\text{C}$), що становить приблизно 2900–3000 $^{\circ}\text{C}$, а також тривалістю безморозного періоду близько 165–170 днів. Це створює сприятливі передумови для вирощування широкого спектра сільськогосподарських культур, зокрема зернових та технічних. Водночас наявність суховіїв та періодичних посух підвищує ризики втрат урожайності, що вимагає впровадження сучасних систем управління ризиками.

Ґрунтовий покрив території представлений переважно чорноземами середнього рівня гумусності, із вмістом гумусу в межах 3,0–4,7%, що свідчить про високий потенціал родючості. Саме земельні ресурси виступають ключовим фактором виробництва в аграрному секторі, визначаючи можливості підприємства щодо отримання стабільних урожаїв і формування економічних результатів діяльності.

Ефективність використання земельних угідь залежить від рівня організації виробничих процесів, застосування сучасних агротехнологій та раціонального управління ресурсами. Динаміка та структура земельного фонду підприємства змінюється під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх економічних факторів, що доцільно проаналізувати більш детально

за допомогою відповідних аналітичних показників.

З метою оцінки структури та ефективності використання земельних ресурсів підприємства доцільно звернутися до узагальнених даних, представлених у таблиці 2.1, яка відображає динаміку земельних угідь у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.1

**Динаміка та структура земельних угідь ТОВ «Марківці-агро» за
2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023 (+/-)	Темп зростання, %
Загальна площа, га	2050	2150	2280	+230	111,2
Рілля, га	1840	1940	2060	+220	112,0
Пасовища, га	130	130	140	+10	107,7
Сіножаті, га	80	80	80	0	100,0
Частка ріллі, %	89,8	90,2	90,4	+0,6 п.п.	—
Частка пасовищ, %	6,3	6,0	6,1	-0,2 п.п.	—
Частка сіножатей, %	3,9	3,7	3,5	-0,4 п.п.	—

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Аналіз динаміки земельних угідь підприємства у 2023–2025 роках свідчить про тенденцію до поступового розширення його ресурсної бази. Зокрема, загальна площа земель зросла на 230 га, або на 11,2%, що може бути результатом як укладання нових орендних договорів, так і оптимізації структури землекористування.

Найбільш вагомі зміни спостерігаються у складі ріллі, площа якої збільшилась на 220 га (12,0%). Це свідчить про стратегічну орієнтацію підприємства на розвиток рослинницького напрямку діяльності та підвищення інтенсивності використання земельних ресурсів. Відповідно, частка ріллі у структурі угідь також зросла і перевищує 90%, що є характерним для сучасних аграрних підприємств, орієнтованих на товарне виробництво зернових і технічних культур.

Площа пасовищ за аналізований період збільшилась незначно — на 10 га, що може свідчити про збереження або незначне розширення допоміжних напрямів діяльності. Водночас їх частка у структурі земель дещо коливається,

що пояснюється загальним зростанням площі ріллі.

Сіножаті залишаються стабільними за площею, однак їх питома вага поступово зменшується. Це є типовою тенденцією для підприємств, які орієнтуються на інтенсивне використання земель і максимізацію прибутковості виробництва.

Загалом, структура земельного фонду підприємства демонструє чітку тенденцію до інтенсифікації сільськогосподарського виробництва. Водночас така динаміка потребує впровадження сучасних систем управління родючістю ґрунтів, дотримання науково обґрунтованих сівозмін та застосування ресурсозберігаючих технологій, що є особливо актуальним в умовах змін клімату та зростання екологічних ризиків.

Для забезпечення сталого та розширеного відтворення в умовах аграрного виробництва підприємство повинно володіти не лише достатнім земельним фондом, але й відповідним рівнем матеріально-технічного забезпечення. Ключову роль у цьому відіграють основні та оборотні засоби, які формують виробничий потенціал підприємства та визначають можливості здійснення господарської діяльності.

Основні фонди підприємства являють собою сукупність матеріально-речових елементів, що використовуються у виробничому процесі протягом тривалого періоду та поступово переносять свою вартість на створювану продукцію. До їх складу входять будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші елементи, які забезпечують безперервність і технологічну завершеність виробничого процесу. У вартісному вираженні вони виступають як основні засоби підприємства.

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору України, де значну роль відіграє рівень механізації та технологічного оснащення, ефективність використання основних засобів є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень технічного забезпечення дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й знизити витрати виробництва, що є особливо важливим в умовах зростання цін на ресурси та нестабільності ринкової кон'юнктури.

Поряд з основними засобами важливе значення мають оборотні фонди, які забезпечують безперервність виробничого процесу та включають сировину, матеріали, паливо, насіння, корми та інші ресурси, що повністю споживаються протягом одного виробничого циклу. Раціональне співвідношення між основними та оборотними фондами є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства.

Сукупність основних і оборотних засобів формує виробничий потенціал підприємства, який визначає його можливості щодо здійснення господарської діяльності, обсягів виробництва та рівня економічної ефективності. Водночас важливим є не лише наявність матеріально-технічної бази, але й рівень ефективності її використання, що оцінюється за допомогою системи економічних показників, зокрема фондівіддачі, фондомісткості, рентабельності основних засобів тощо.

З огляду на це, доцільним є проведення аналізу забезпеченості підприємства основними виробничими фондами та ефективності їх використання. Узагальнені результати такого аналізу представлені в таблиці 2.2, яка відображає динаміку вартості основних засобів, а також ключові показники їх використання на ТОВ «Марківці-агро» за досліджуваній період.

Таблиця 2.2

Наявність та ефективність використання основних виробничих фондів ТОВ «Марківці-агро» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп зростання, %
Середньорічна вартість ОФ, тис. грн	18500	19800	21500	+3000	116,2
Виручка, тис. грн	32000	35500	40200	+8200	125,6
Фондовіддача, грн	1,73	1,79	1,87	+0,14	108,1
Фондомісткість, грн	0,58	0,56	0,53	-0,05	91,4
Рентабельність ОФ, %	18,5	19,8	22,3	+3,8 п.п.	—

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновок про поступове зростання вартості основних виробничих фондів підприємства, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробничих

можливостей. Зокрема, у 2025 році середньорічна вартість основних засобів зросла на 16,2% порівняно з 2023 роком.

Позитивною тенденцією є також зростання обсягів виручки, темпи якого випереджають зростання вартості основних фондів. Це свідчить про підвищення ефективності їх використання. Зокрема, показник фондівіддачі має тенденцію до зростання, що означає збільшення обсягу продукції, отриманої з кожної гривні вкладених основних засобів.

Водночас спостерігається зниження фондомісткості, що є позитивним явищем, оскільки свідчить про більш раціональне використання ресурсів. Зростання рентабельності основних фондів також підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Поряд із забезпеченістю підприємства земельними ресурсами та матеріально-технічною базою, визначальним фактором ефективності його функціонування є наявність достатньої кількості кваліфікованих трудових ресурсів. Саме людський капітал виступає активним елементом виробничого процесу, який забезпечує реалізацію виробничих завдань і безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, що супроводжуються дефіцитом робочої сили, міграційними процесами та зростанням вимог до кваліфікації персоналу, питання ефективного управління трудовими ресурсами набуває особливої актуальності. Рівень забезпеченості підприємства працівниками, їх професійна підготовка, досвід і мотивація значною мірою визначають конкурентоспроможність господарства та його здатність до стабільного розвитку.

Трудові ресурси як економічна категорія охоплюють сукупність осіб, які мають необхідний фізичний потенціал, професійні знання та практичні навички для здійснення виробничої діяльності в сільському господарстві. Вони формують основу виробничих сил підприємства та забезпечують ефективне використання інших факторів виробництва.

Залежно від характеру зайнятості працівників у сільському господарстві їх доцільно класифікувати на:

- постійних працівників, які зайняті на підприємстві протягом усього року;
- сезонних працівників, що залучаються на період виконання окремих видів робіт;
- тимчасових працівників, які виконують разові або короткострокові завдання.

Крім того, персонал підприємства може бути задіяний як безпосередньо у виробничих процесах, так і в обслуговуючих підрозділах, що забезпечують функціонування основного виробництва.

Незважаючи на зростання рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, роль працівника залишається визначальною. Саме від ефективності його діяльності залежить якість виконання технологічних операцій, дотримання виробничих строків та досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим важливим завданням управління є підвищення продуктивності праці, яка виступає ключовим показником ефективності використання трудових ресурсів.

Продуктивність праці визначається системою показників, що відображають співвідношення між обсягом виробленої продукції та витратами праці. Основні показники характеризують кількість продукції, виробленої за одиницю часу або в розрахунку на одного працівника. Додаткові показники дозволяють оцінити ефективність використання праці в окремих виробничих процесах або підрозділах.

Залежно від способу вимірювання результатів праці розрізняють натуральні та вартісні показники продуктивності. Натуральні показники застосовуються у випадках виробництва однорідної продукції та дозволяють оцінити фізичний обсяг виконаних робіт. Вартісні показники, у свою чергу, є універсальними та дають змогу порівнювати ефективність праці в різних видах діяльності шляхом використання грошової оцінки результатів виробництва.

Найбільш поширеними показниками продуктивності праці є обсяг виробленої продукції в розрахунку на одного середньорічного працівника або на одну людину-годину робочого часу. Використання цих показників дозволяє

об'єктивно оцінити рівень ефективності використання трудових ресурсів і виявити резерви її підвищення.

З метою більш детального аналізу забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, а також оцінки результативності їх використання доцільно розглянути склад працівників і основні показники їх діяльності. Узагальнені дані щодо структури персоналу та рівня продуктивності праці на ТОВ «Марківці-агро» представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Склад та результати використання трудових ресурсів ТОВ
«Марківці-агро» за 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп зростання, %
Середньооблікова чисельність, осіб	85	88	92	+7	108,2
у т.ч. постійні	60	62	65	+5	108,3
сезонні	20	21	22	+2	110,0
тимчасові	5	5	5	0	100,0
Виручка, тис. грн	32000	35500	40200	+8200	125,6
Продуктивність праці, тис. грн/особу	376,5	403,4	437,0	+60,5	116,1
Продуктивність праці, грн/люд.-год	210	225	245	+35	116,7

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Дані таблиці свідчать про поступове зростання чисельності працівників підприємства, що пов'язано з розширенням масштабів виробництва та збільшенням обсягів господарської діяльності. Зокрема, загальна чисельність персоналу зросла на 7 осіб, або на 8,2%.

Водночас більш високими темпами зростає обсяг виручки, що позитивно впливає на показники продуктивності праці. Зокрема, продуктивність праці в розрахунку на одного працівника зросла на 16,1%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Зростання продуктивності праці також підтверджується збільшенням виробітку на одну людину-годину, що є результатом підвищення рівня організації праці, механізації виробничих процесів та вдосконалення

управління підприємством.

У процесі комплексного аналізу діяльності підприємства особливу увагу доцільно приділяти системі узагальнюючих показників виробництва продукції як у цілому, так і в розрізі окремих напрямів господарської діяльності. Саме ці показники дозволяють оцінити рівень ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, зокрема земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів.

Одним із найважливіших індикаторів ефективності функціонування аграрного підприємства є обсяг валової продукції, який відображає загальний результат виробничої діяльності. У поєднанні з показниками продуктивності праці та виходу продукції з одиниці площі він дозволяє сформувати об'єктивну оцінку ефективності ведення господарства.

Зокрема, ефективність використання земельних ресурсів визначається через показник виробництва продукції на 1 гектар сільськогосподарських угідь, що дає можливість оцінити інтенсивність землекористування та результативність агротехнологій. У свою чергу, продуктивність праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів і є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З метою більш детального дослідження виробничих результатів діяльності ТОВ «Марківці-агро» доцільно проаналізувати динаміку виробництва валової продукції в цілому та в розрізі основних галузей, а також показники продуктивності праці. Відповідні узагальнені дані наведені в таблиці 2.4.

**Динаміка обсягів виробництва та результативність праці у ТОВ
«Марківці-агро» (2023–2025 рр.)**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп зростання, %
Валовий обсяг продукції, тис. грн	29800	33500	38200	+8400	128,2
у т.ч. рослинництво	25000	28200	32500	+7500	130,0
тваринництво	4800	5300	5700	+900	118,8
Виробництво на 1 га, тис. грн	14,5	15,6	16,8	+2,3	115,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	350,6	380,7	415,2	+64,6	118,4

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Аналізуючи наведені дані, можна зробити висновок про наявність позитивної динаміки виробництва валової продукції підприємства протягом досліджуваного періоду. Зокрема, у 2025 році обсяг валової продукції збільшився на 28,2% порівняно з 2023 роком, що свідчить про розширення виробничої діяльності та підвищення її ефективності.

Основну частку у структурі виробництва займає продукція рослинництва, що відповідає спеціалізації підприємства. Зростання обсягів виробництва в цій галузі на 30,0% пояснюється як розширенням посівних площ, так і підвищенням урожайності культур завдяки впровадженню сучасних технологій вирощування.

Галузь тваринництва демонструє більш помірні темпи зростання, однак її стабільний розвиток свідчить про диверсифікацію діяльності підприємства та зниження ризиків, пов'язаних із коливаннями ринкової кон'юнктури.

Показник виробництва продукції на 1 гектар має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Це є результатом як удосконалення агротехнічних заходів, так і покращення організації виробничого процесу.

Зростання продуктивності праці на 18,4% підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це може бути пов'язано з

підвищенням рівня механізації, удосконаленням організації праці та впровадженням сучасних методів управління.

Отже, результати аналізу свідчать про позитивні тенденції розвитку ТОВ «Марківці-агро», що проявляються у зростанні обсягів виробництва, підвищенні продуктивності праці та більш ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства.

У процесі розвитку підприємницької діяльності, зокрема в аграрному секторі, важливу роль відіграє формування та ефективне використання фінансового капіталу. Розширення масштабів виробництва або створення нових підприємств неминуче супроводжується збільшенням обсягів фінансових ресурсів, що знаходить своє відображення у фінансово-економічних результатах діяльності.

Оцінка ефективності функціонування підприємства неможлива без ґрунтовного аналізу системи фінансових показників, які відображають результативність виробничої та комерційної діяльності. Саме фінансова діяльність забезпечує формування необхідних умов для стабільного розвитку підприємства, підвищення його платоспроможності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

До ключових показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, належать обсяг реалізації продукції, собівартість, прибуток та рівень рентабельності. Їх комплексний аналіз дозволяє визначити як позитивні тенденції розвитку, так і проблемні аспекти, що потребують управлінського втручання.

З метою оцінки фінансових результатів діяльності ТОВ «Марківці-агро» доцільно проаналізувати показники ефективності виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції, які наведені в таблиці 2.5.

**Економічна ефективність виробничо-збутової діяльності ТОВ
«Марківці-агро» у 2023–2025 рр.**

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023	Темп зростання, %
Виручка від реалізації, тис. грн	32000	35500	40200	+8200	125,6
Собівартість продукції, тис. грн	26200	29500	34500	+8300	131,7
Прибуток, тис. грн	5800	6000	5700	-100	98,3
Рентабельність, %	22,1	20,3	16,5	-5,6 п.п.	—
Собівартість 1 грн продукції, грн	0,82	0,83	0,86	+0,04	104,9

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Проведений аналіз фінансових результатів діяльності підприємства свідчить про неоднозначну динаміку його економічної ефективності. З одного боку, спостерігається стійке зростання обсягів виручки від реалізації продукції, яка у 2025 році збільшилась на 25,6% порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів виробництва та підвищення обсягів реалізації продукції.

Водночас більш високими темпами зростає собівартість продукції, яка за аналізований період збільшилась на 31,7%. Основними причинами такого зростання є підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів, зокрема насіння, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, а також загальне зростання витрат на виробництво в умовах інфляційних процесів та нестабільної економічної ситуації в країні.

Незважаючи на зростання виручки, прибуток підприємства у 2025 році дещо зменшився порівняно з базовим періодом, що свідчить про зниження ефективності виробництва. Відповідно, спостерігається негативна тенденція до зменшення рівня рентабельності, який скоротився на 5,6 відсоткових пунктів.

Показник собівартості 1 гривні продукції також має тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення витратомісткості виробництва. Це є негативним фактором, який потребує впровадження заходів щодо оптимізації

витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Отже, результати аналізу дозволяють зробити висновок, що, незважаючи на зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, ефективність діяльності ТОВ «Марківці-агро» потребує підвищення. Основними напрямками удосконалення є зниження виробничих витрат, підвищення продуктивності ресурсів та впровадження більш ефективних управлінських рішень.

2.2. Аналіз ТОВ «Марківці-агро» як цілісної системи управління

У сучасній економічній науці та практиці управління широко застосовуються категорії «виробничий процес» і «виробнича система», які дозволяють більш повно розкрити сутність функціонування підприємства як об'єкта управління. Водночас поняття «операційна діяльність» має ширший зміст і охоплює не лише процес виготовлення продукції, а й надання послуг та інші види діяльності, що формують операційну функцію підприємства [18].

Загалом виробничий процес доцільно розглядати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних дій, у результаті яких відбувається трансформація ресурсів у готовий продукт — товар або послугу. Такий процес передбачає послідовну зміну стану об'єктів праці та їх перетворення відповідно до заданих технологічних і організаційних параметрів.

Основою функціонування будь-якого підприємства є виробнича система, яка являє собою складну відкриту систему, здатну перетворювати вхідні ресурси (матеріали, енергію, інформацію, трудові ресурси, фінансовий капітал) у кінцевий результат діяльності. На вході такої системи можуть виступати як матеріальні ресурси, так і інформаційні або навіть споживачі послуг, тоді як на виході формується продукція або результат господарської діяльності.

Система управління виробництвом формується відповідно до загальної стратегії підприємства, яка визначає його позицію на ринку, напрями розвитку та механізми досягнення конкурентних переваг. Корпоративна стратегія базується на місії підприємства та визначає принципи використання ресурсів і

організації діяльності. У цьому контексті операційна стратегія виступає як інструмент реалізації загальних стратегічних цілей, забезпечуючи ефективне використання виробничого потенціалу.

Операційна стратегія тісно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства, зокрема маркетинговою та фінансовою. Якщо маркетингова стратегія орієнтована на формування попиту та реалізацію продукції, а фінансова — на ефективне управління грошовими потоками, то операційна стратегія забезпечує їх матеріальну основу через організацію виробничого процесу.

Важливим принципом сучасного менеджменту є відповідність організаційної структури обраній стратегії розвитку підприємства. Оскільки зовнішнє середовище є динамічним і постійно змінюється, підприємства повинні своєчасно адаптувати свою структуру управління до нових умов, забезпечуючи гнучкість і ефективність управлінських процесів.

Організаційна структура підприємства являє собою систему взаємозв'язків між окремими підрозділами та рівнями управління, що забезпечують виконання функцій управління. Вона визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків у межах підприємства.

На ТОВ «Марківці-агро» сформована функціональна організаційна структура, яка включає основні управлінські та виробничі підрозділи. До них належать:

- бухгалтерська служба, що забезпечує ведення фінансового обліку та формування звітності;
- кадрова служба, яка відповідає за управління персоналом і кадрову політику;
- служба охорони праці, що контролює дотримання норм безпеки;
- агрономічний підрозділ, який організовує та контролює процеси рослинництва;
- інженерно-технічна служба, що забезпечує експлуатацію та ремонт техніки.

Крім того, підприємство має виробничі підрозділи, зокрема польові бригади, а також тваринницькі об'єкти (свиноферму та вівцеферму), що свідчить про диверсифікований характер діяльності. Допоміжну інфраструктуру формують автогараж і ремонтна майстерня, які забезпечують технічну готовність машинно-тракторного парку.

Система управління підприємством базується на принципі єдиновладдя, що передбачає концентрацію управлінських повноважень у керівника підприємства. Директор здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, приймає стратегічні та оперативні рішення, несе відповідальність за результати діяльності та координує роботу всіх підрозділів.

З позиції системного підходу діяльність підприємства доцільно розглядати як функціонування операційної системи, яка включає кілька взаємопов'язаних підсистем. До них належать:

- перетворююча (виробнича) підсистема;
- забезпечувальна підсистема;
- підсистема планування та контролю.

Ключову роль у цій системі відіграє перетворююча підсистема, яка безпосередньо здійснює трансформацію ресурсів у готову продукцію. Саме вона визначає обсяги виробництва, його якість і економічну ефективність.

Перетворююча підсистема на ТОВ «Марківці-агро» охоплює процеси рослинництва та тваринництва, у межах яких здійснюється використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів. У процесі виробництва відбувається перетворення вхідних факторів — праці, матеріалів, енергії та інформації — у кінцевий результат у вигляді сільськогосподарської продукції.

Забезпечувальна підсистема відповідає за ресурсне, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення виробництва, тоді як підсистема планування і контролю здійснює координацію діяльності, моніторинг виконання планів і прийняття коригуючих управлінських рішень.

Таким чином, підприємство виступає як складна відкрита система, ефективність функціонування якої залежить від узгодженості всіх її елементів, якості управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього

середовища. Аналіз системи управління ТОВ «Марківці-агро» дозволяє виявити як сильні сторони організації діяльності, так і потенційні напрями її вдосконалення.

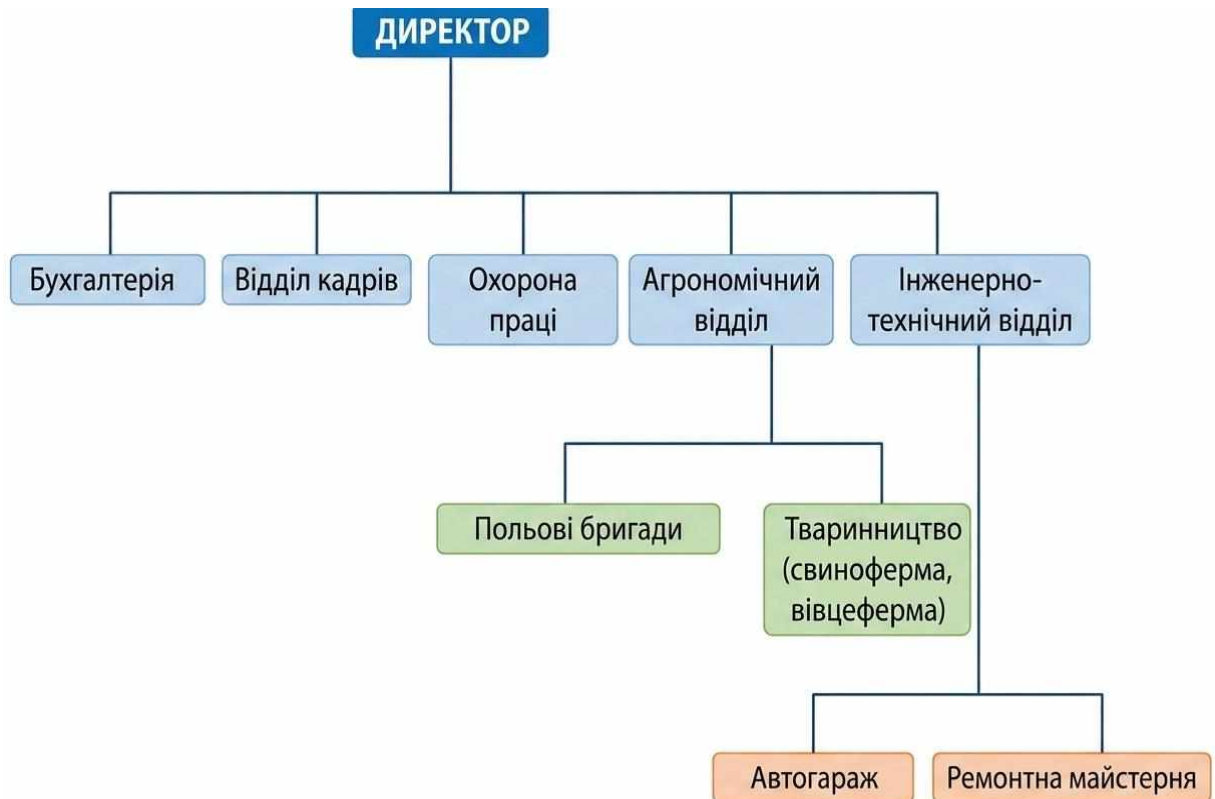


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Марківці-агро»

Джерело: сформовано автором за матеріалами підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Марківці-агро» побудована за лінійно-функціональним принципом із чітко вираженим центром управління у вигляді директора підприємства (рис. 2.1). Така структура передбачає концентрацію управлінських повноважень на вищому рівні та розподіл функціональних обов'язків між спеціалізованими підрозділами.

Функціональні служби забезпечують виконання окремих напрямів управління, зокрема фінансового, кадрового, технічного та виробничого. Виробничий блок представлений польовими бригадами та тваринницькими підрозділами, діяльність яких координується через агрономічну та інженерно-технічну служби.

Допоміжні підрозділи, такі як автогараж і ремонтна майстерня, виконують забезпечувальні функції, спрямовані на підтримку безперебійної

роботи технічних засобів і виробничого процесу в цілому.

Загалом така організаційна структура забезпечує достатній рівень керованості підприємства, однак характеризується високим ступенем централізації управління, що може впливати на швидкість прийняття рішень у динамічних умовах господарювання.

У межах системного підходу до управління діяльність ТОВ «Марківці-агро» доцільно розглядати як функціонування комплексної операційної системи, у якій ключову роль відіграє перетворююча (переробна) підсистема. Вона забезпечує трансформацію вхідних ресурсів у кінцеву продукцію, створюючи додану вартість у процесі виробничої діяльності.

На практиці це проявляється у використанні матеріальних, енергетичних і трудових ресурсів для організації виробничих процесів, зокрема у галузях рослинництва та тваринництва. Наприклад, у тваринницькому напрямі значна частина ресурсів спрямовується на створення належних умов утримання тварин, що передбачає використання сучасного обладнання, кормових ресурсів, енергії та технологій. У результаті такого процесу відбувається не лише фізична трансформація ресурсів, але й зміна їх економічних характеристик, зокрема вартості та корисності.

Операційна система підприємства характеризується наявністю як позитивних, так і потенційно негативних результатів функціонування. До позитивних результатів належать створення робочих місць, формування прибутку, забезпечення продовольчої безпеки та розвиток регіональної економіки. Водночас у разі неефективного управління можуть виникати негативні наслідки, такі як зростання витрат, зниження продуктивності праці або недовантаження виробничих потужностей.

Ефективність трансформаційних процесів безпосередньо залежить від рівня технологічного забезпечення виробництва, використання сучасного обладнання та інструментів, а також від кваліфікації персоналу. Будь-яке перетворення ресурсів здійснюється відповідно до встановлених технологічних регламентів, що визначають послідовність операцій, вимоги до якості та параметри виробничого процесу.

Важливе місце в структурі операційної системи займає підсистема забезпечення, яка виконує функції ресурсного та технічного обслуговування виробництва. Вона включає організацію постачання матеріальних ресурсів, технічне обслуговування обладнання, підготовку до впровадження нових технологій і забезпечення безперервності виробничого процесу.

На підприємстві ТОВ «Марківці-агро» підсистема ресурсного забезпечення відіграє ключову роль у підтриманні стабільності виробничої діяльності. Вона охоплює забезпечення енергетичними ресурсами, матеріалами, трудовими ресурсами та інформаційними потоками, що створює необхідні передумови для ефективного функціонування всієї операційної системи.

Підсистема планування і контролю, у свою чергу, забезпечує зворотний зв'язок у системі управління. Вона отримує інформацію про хід виробничих процесів, зокрема щодо виконання виробничих планів, рівня запасів, стану незавершеного виробництва та загальної ефективності функціонування системи. На основі цієї інформації здійснюється коригування управлінських рішень та оптимізація виробничих процесів.

Внутрішні фактори, такі як організаційна політика, місія підприємства, рівень технологічного розвитку та структура управління, формують основу функціонування операційної системи та визначають її ефективність.

Узагальнюючи, діяльність ТОВ «Марківці-агро» може бути представлена у вигляді класичної моделі «вхід – ресурси – трансформація – вихід». На вході системи знаходяться сировинні ресурси та фактори виробництва, зокрема земля, техніка, трудові ресурси та біологічні активи. У процесі трансформації ці ресурси перетворюються на кінцеву продукцію — продукцію рослинництва та тваринництва, яка реалізується на ринку. Основною метою функціонування системи є отримання високоякісної продукції та забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства.

З метою більш детального аналізу ролі окремих галузей у структурі операційної системи доцільно розглянути їх характеристику як складових єдиного виробничого комплексу, що представлено в таблиці 2.6.

**Характеристика основних галузей діяльності
ТОВ «Марківці-агро» як елементів операційної системи**

Галузь	Вхідні ресурси	Процес трансформації	Вихід (результат)	Особливості
Рослинництво	земля, насіння, добрива, техніка	обробіток ґрунту, посів, догляд, збирання	зернові, технічні культури	залежність від клімату
Тваринництво	корми, вода, тварини, енергія	утримання, відгодівля, догляд	м'ясо, продукція тваринництва	біологічний цикл
Технічне забезпечення	техніка, запчастини, паливо	обслуговування, ремонт	справна техніка	підтримуюча функція
Управління	інформація, персонал	планування, контроль, координація	управлінські рішення	системоутворююча роль

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

Аналіз операційної системи підприємства свідчить про її комплексний характер і взаємозалежність усіх складових. Ефективність функціонування кожної галузі безпосередньо впливає на загальний результат діяльності підприємства, що зумовлює необхідність удосконалення управлінських механізмів та підвищення рівня координації між підсистемами.

З позицій системного підходу доцільно розглядати діяльність ТОВ «Марківці-агро» як функціонування інтегрованої операційної системи типу «виробництво – постачання», у межах якої кінцевим результатом є задоволення потреб споживача шляхом реалізації сільськогосподарської продукції. Така система охоплює взаємопов'язані процеси забезпечення ресурсами, їх трансформації та доставки готової продукції на ринок.

У рамках даної категорії можна виокремити кілька типових моделей організації виробничо-постачальних процесів, які відрізняються насамперед підходами до управління запасами та взаємодії з ринком. Застосування тієї чи іншої моделі залежить від галузевої специфіки, особливостей продукції та умов її реалізації.

У галузі рослинництва на підприємстві використовується класична

модель із формуванням запасів як на вході, так і на виході виробничого процесу, що представлено на рис. 2.2.

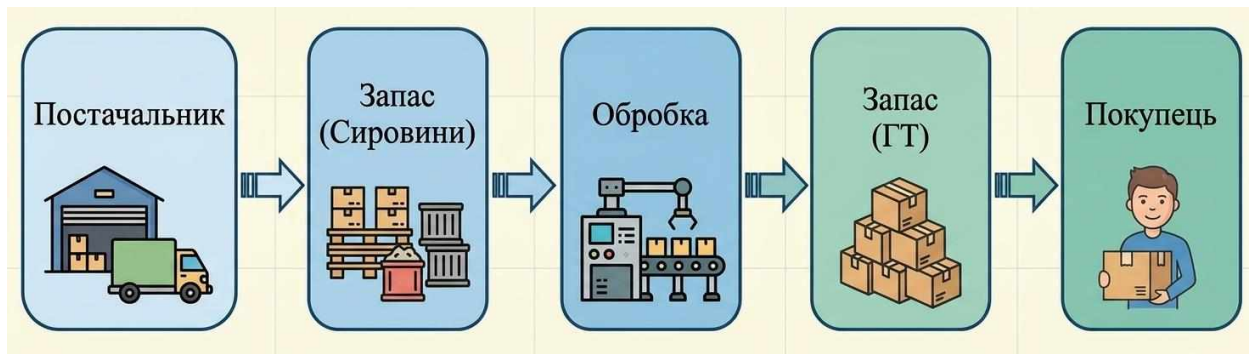


Рис. 2.2. Модель інтеграції процесів «виробництво – постачання» в системі операційного менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Дана модель є найбільш поширеною в аграрному виробництві, оскільки забезпечує відносну стабільність функціонування підприємства. Наявність запасів сировини та готової продукції дозволяє мінімізувати вплив коливань попиту і перебоїв у постачанні, виконуючи роль своєрідного буфера між окремими стадіями виробничого процесу.

Разом з тим, така система має як переваги, так і обмеження. До її сильних сторін належить можливість підвищення ефективності планування та зниження залежності від зовнішніх факторів. Водночас суттєвим недоліком є значні витрати, пов'язані зі створенням і зберіганням запасів, що може негативно впливати на фінансові результати підприємства.

У галузі тваринництва застосування аналогічної моделі є обмеженим, що зумовлено специфікою продукції. Зокрема, створення значних запасів готової продукції є економічно недоцільним через високі витрати на зберігання та необхідність використання спеціалізованого обладнання (холодильних установок, складів тощо). У зв'язку з цим у даному напрямі діяльності використовується інша модель, представлена на рис. 2.3.

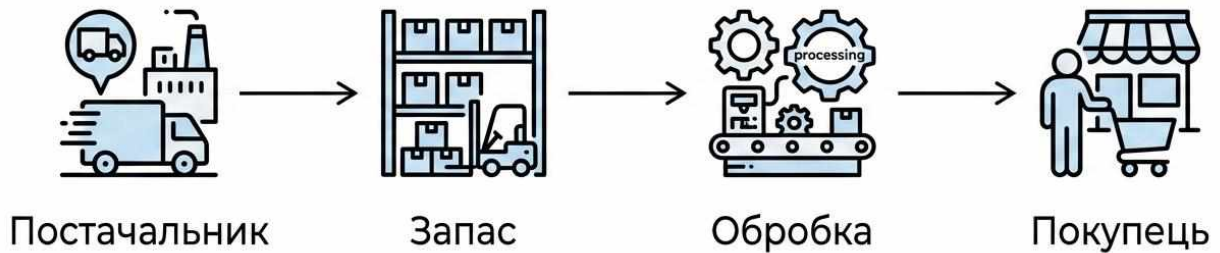


Рис. 2.3. Операційна модель типу «виробництво – постачання» без формування запасів готової продукції

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Особливістю цієї моделі є відсутність запасів готової продукції, що зумовлює необхідність виробництва продукції відповідно до поточного попиту. Це підвищує залежність підприємства від своєчасності поставок і ефективності логістичних процесів. Основним недоліком є необхідність очікування продукції споживачем, що може знижувати рівень задоволеності клієнтів і створювати ризики втрати ринкових позицій.

У таких умовах підприємству необхідно приділяти особливу увагу організації збутової діяльності, формуванню стабільних каналів реалізації продукції та підвищенню ефективності логістичних процесів. Важливим напрямом удосконалення є оптимізація системи постачання, що дозволить забезпечити безперебійність виробництва та своєчасність виконання зобов'язань перед споживачами.

Окрему специфіку мають транспортні та сервісні процеси, які відрізняються від класичних виробничо-постачальних систем. По-перше, споживач у таких системах безпосередньо бере участь у процесі надання послуги. По-друге, результати діяльності не можуть бути накопичені у вигляді запасів, що ускладнює управління попитом.

У сфері обслуговування для реагування на коливання попиту застосовуються різні моделі організації процесів, що передбачають або створення резервних потужностей, або управління потоками споживачів.

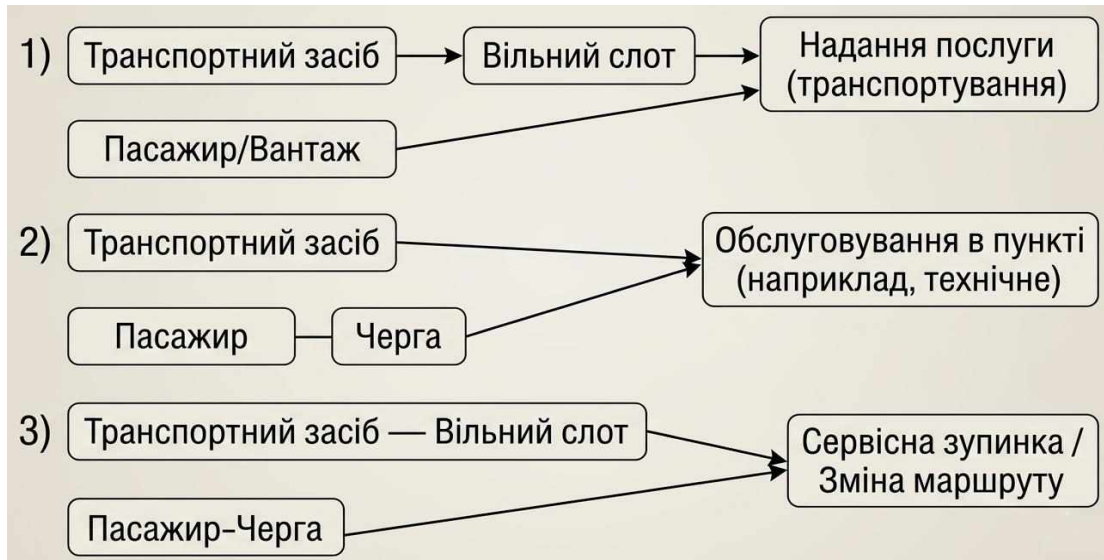


Рис. 2.4. Схеми функціонування операційних систем у сфері транспортування та сервісного обслуговування

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

На практиці ТОВ «Марківці-агро» частково використовує одну з таких моделей, яка характеризується високим рівнем завантаження ресурсів і відносно низькою собівартістю, проте супроводжується певними незручностями для споживачів у вигляді очікування продукції.

З метою підвищення ефективності функціонування операційної системи доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на вдосконалення логістики та управління збутом. Зокрема, це може включати розвиток каналів реалізації продукції, покращення умов зберігання зерна, модернізацію транспортного забезпечення та впровадження сучасних засобів комунікації між підрозділами підприємства.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що досліджуване підприємство функціонує як відкрита система, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. ТОВ «Марківці-агро» здійснює систематичний моніторинг зовнішніх факторів, зокрема нормативно-правового регулювання, кон'юнктури ринку, рівня конкуренції, технологічних змін, вартості ресурсів та стану ринку праці. Отримана інформація використовується для адаптації управлінських рішень, що дозволяє підприємству підтримувати стабільність діяльності та зміцнювати свої конкурентні позиції.

2.3. Виявлення недоліків системи управління ТОВ «Марківці-агро»

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору України, що супроводжуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та ресурсними обмеженнями, ефективність системи управління підприємством набуває ключового значення. Саме якість управлінських рішень, рівень їх обґрунтованості та швидкість реалізації визначають здатність підприємства адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток.

Проведений у попередніх підрозділах аналіз діяльності Марківці-агро свідчить про наявність позитивних тенденцій у розвитку виробництва, однак водночас дозволяє виявити ряд системних недоліків в організації управління, які стримують підвищення ефективності діяльності підприємства.

1. Проблеми організаційної структури управління

Однією з ключових проблем є високий рівень централізації управління, що характерний для лінійно-функціональної структури підприємства. З одного боку, це забезпечує чіткість підпорядкування та контроль, однак з іншого — обмежує самостійність підрозділів і уповільнює процес прийняття рішень.

В умовах нестабільного ринку аграрної продукції така система управління знижує гнучкість підприємства та його здатність швидко реагувати на зміни попиту, цінової кон'юнктури та погодних умов.

2. Недоліки інформаційного забезпечення управління

Важливою складовою сучасного менеджменту є ефективна інформаційна система. На підприємстві спостерігається недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, що проявляється у:

- відсутності інтегрованих цифрових систем управління;
- фрагментарності інформаційних потоків;
- затримках у передачі управлінської інформації.

Це призводить до зниження оперативності управління, підвищення ймовірності помилок у прийнятті рішень та втрати контролю над окремими виробничими процесами.

3. Проблеми організації виробничих процесів

У процесі аналізу встановлено, що між окремими підрозділами підприємства існує недостатній рівень координації. Це проявляється у:

- неузгодженості виробничих графіків;
- неефективному використанні техніки;
- виникненні простоїв.

У результаті зростають виробничі витрати та знижується ефективність використання ресурсів.

4. Недоліки логістичної системи

Особливої уваги потребує система збуту та транспортування продукції.

Виявлено такі проблеми:

- недостатній рівень розвитку каналів реалізації;
- відсутність ефективної логістичної стратегії;
- залежність від зовнішніх посередників.

Це призводить до затримок у реалізації продукції, зниження її якості та втрати частини доходів.

5. Проблеми управління трудовими ресурсами

В умовах сучасного ринку праці значною проблемою є ефективне використання персоналу. На підприємстві спостерігаються:

- недостатній рівень мотивації працівників;
- обмежені можливості професійного розвитку;
- відсутність сучасних систем стимулювання праці.

Ці фактори негативно впливають на продуктивність праці та якість виконання виробничих завдань.

6. Фінансово-економічні обмеження

Аналіз показників діяльності свідчить про:

- зростання собівартості продукції;
- зниження рівня рентабельності;
- підвищення витратомісткості виробництва.

Це обумовлює необхідність удосконалення фінансового управління та

Таблиця 2.7**Основні недоліки системи управління ТОВ «Марківці-агро»**

Сфера управління	Виявлені недоліки	Наслідки для діяльності
Організаційна структура	Надмірна централізація управління	Повільність прийняття рішень
Інформаційне забезпечення	Недостатня автоматизація обліку і контролю	Низька оперативність управління
Виробниче управління	Недостатня координація між підрозділами	Втрати часу та ресурсів
Логістика	Недосконала система збуту і транспортування	Затримки реалізації продукції
Управління персоналом	Обмежена мотивація працівників	Зниження продуктивності праці
Фінансове управління	Зростання витрат і собівартості	Зниження рентабельності

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень.

Значну увагу слід приділити проблемам організації виробничих процесів. Зокрема, недостатній рівень координації між підрозділами призводить до неузгодженості дій, що може спричиняти простой техніки, неефективне використання трудових ресурсів та збільшення витрат.

У сфері логістики спостерігаються недоліки, пов'язані з організацією збуту продукції та транспортування. Це особливо актуально для продукції тваринництва, яка потребує швидкої реалізації. Несвоєчасна доставка продукції може призводити до втрати її якості та зниження доходів підприємства.

Не менш важливою є проблема управління трудовими ресурсами. Недостатній рівень мотивації персоналу, відсутність сучасних систем стимулювання праці та обмежені можливості професійного розвитку негативно впливають на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності підприємства.

Виявлені недоліки системи управління можна узагальнити у вигляді причинно-наслідкової схеми (рис. 2.5).

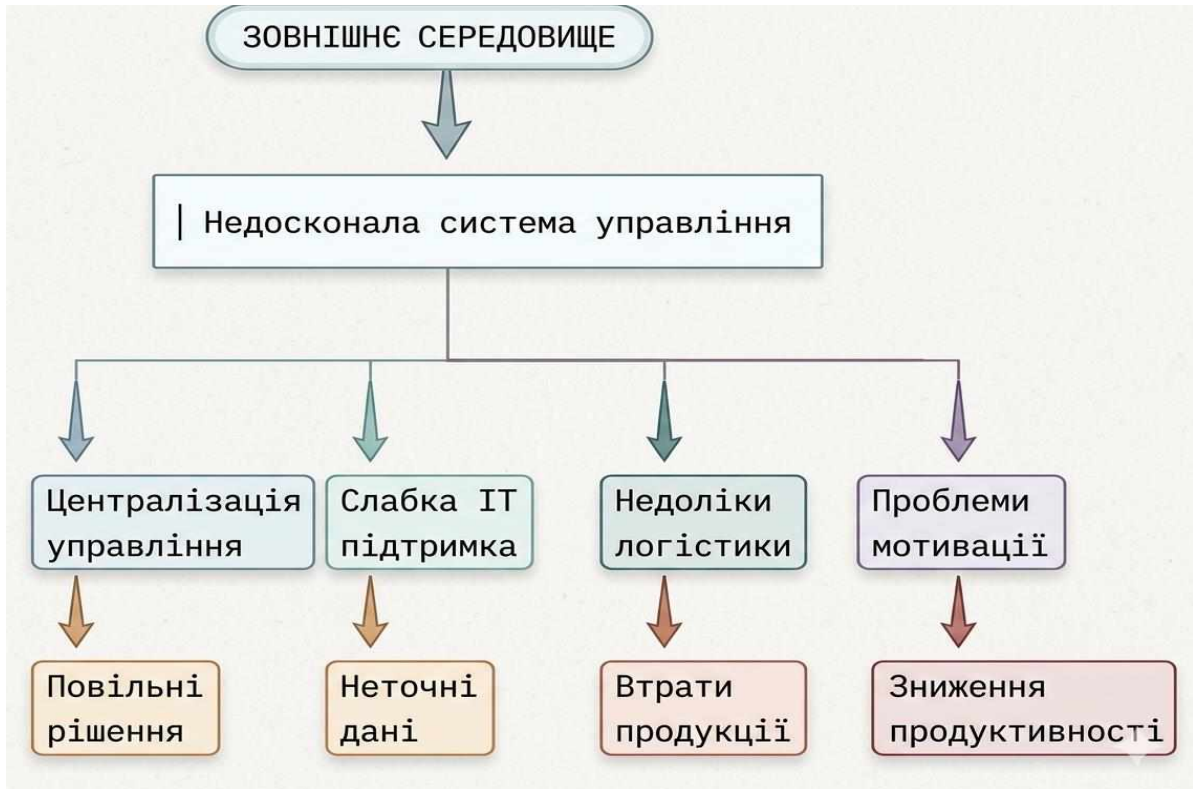


Рис. 2.5. Схема основних проблем системи управління підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що більшість виявлених проблем мають системний характер і взаємопов'язані між собою. Недосконалість інформаційної системи посилює проблеми планування, що, у свою чергу, впливає на ефективність використання ресурсів і фінансові результати діяльності.

Водночас слід зазначити, що виявлені недоліки не є критичними, однак їх ігнорування може призвести до зниження конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, система управління ТОВ «Марківці-агро» потребує комплексного вдосконалення, яке має бути спрямоване на:

- підвищення гнучкості організаційної структури;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- удосконалення логістичних процесів;
- розвиток системи мотивації персоналу;
- оптимізацію витрат.

Виявлені проблеми формують основу для розробки практичних заходів щодо вдосконалення системи управління, які будуть детально розглянуті у третьому розділі дослідження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРКІВЦІ-АГРО»

3.1. Удосконалення організаційної структури управління та операційної координації підприємства

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, які характеризуються високим рівнем невизначеності, воєнно-економічними викликами, кліматичними змінами та нестабільністю ринків, особливого значення набуває питання підвищення ефективності системи управління підприємством. Для ТОВ «Марківці-агро» це передбачає не лише вдосконалення організаційної структури, але й підвищення рівня оперативності управлінських рішень, координації виробничих процесів і адаптивності до зовнішніх змін.

Ефективне управління аграрним підприємством потребує врахування широкого спектра факторів, серед яких ключовими є природно-кліматичні умови, технічний стан виробничих засобів, рівень дисципліни персоналу, а також якість планування і організації виробничих процесів [4]. З огляду на це, одним із першочергових напрямів удосконалення є підвищення надійності функціонування виробничої системи шляхом забезпечення резервів технічних ресурсів, впровадження системи превентивного технічного обслуговування та скорочення часу ліквідації аварійних ситуацій.

Важливим елементом підвищення ефективності управління є вдосконалення системи оперативного планування. Якісно розроблені, структуровані та своєчасно доведені до виконавців оперативні плани створюють передумови для ефективного контролю за виконанням виробничих завдань і дозволяють оперативно реагувати на відхилення. До процесу їх розробки доцільно активно залучати керівників середньої ланки, що сприятиме

підвищенню обґрунтованості планових показників і рівня відповідальності за їх виконання.

З метою підвищення результативності оперативного управління доцільно впровадити систему нормативів, яка стане основою для планування, контролю та оцінки діяльності персоналу. Використання нормативних показників дозволить стандартизувати виробничі процеси, підвищити їх передбачуваність та забезпечити об'єктивність управлінських рішень.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи доведення управлінських рішень до виконавців. Своєчасність, чіткість і повнота розпоряджень є необхідною умовою ефективної організації виробничого процесу. У цьому контексті доцільним є впровадження сучасних засобів комунікації та цифрових інструментів управління, що забезпечать швидкий обмін інформацією між підрозділами підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційної структури управління є створення диспетчерської служби як окремого функціонального підрозділу. Запровадження такої служби на ТОВ «Марківці-агро» дозволить централізувати функції оперативного контролю, координації та регулювання виробничих процесів.

Основними перевагами створення диспетчерської служби є:

- підвищення оперативності прийняття управлінських рішень;
- покращення координації діяльності структурних підрозділів;
- зниження навантаження на керівний склад підприємства;
- підвищення ефективності контролю за виконанням виробничих завдань.

Специфіка діяльності підприємства обумовлює необхідність адаптації функцій диспетчерської служби до особливостей аграрного виробництва, зокрема сезонності робіт, залежності від погодних умов та біологічних факторів.

Особливої уваги потребує питання розподілу управлінських повноважень. На даний момент управління підприємством характеризується високим рівнем централізації, що обмежує можливості оперативного

реагування у випадку відсутності керівника. У зв'язку з цим доцільним є розширення функціональних повноважень заступника директора.

Запровадження посади заступника директора з розширеними управлінськими повноваженнями дозволить:

- забезпечити безперервність управлінського процесу;
- підвищити швидкість прийняття рішень;
- делегувати частину функцій оперативного управління;
- зосередити діяльність директора на стратегічних питаннях розвитку підприємства.

Заступник директора повинен володіти високим рівнем професійної компетентності, знанням сучасних методів організації аграрного виробництва, аналітичними здібностями та досвідом управлінської діяльності. Наявність економічної або управлінської освіти є важливою передумовою ефективного виконання ним своїх функцій (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика системи управління ТОВ
«Марківці-агро» до та після впровадження запропонованих заходів**

Критерій оцінки	До вдосконалення	Після вдосконалення	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Тип структури управління	Лінійно-функціональна, централізована	Частково децентралізована, з делегуванням	Підвищення гнучкості
Рівень централізації	Високий	Оптимізований	Швидше прийняття рішень
Оперативність управління	Низька–середня	Висока	Скорочення часу реакції
Наявність диспетчерської служби	Відсутня	Створена	Краща координація
Інформаційні потоки	Фрагментарні	Систематизовані	Підвищення точності
Використання ІТ	Обмежене	Розширене	Автоматизація процесів
Контроль виконання	Періодичний	Безперервний (оперативний)	Зменшення відхилень
Розподіл повноважень	Сконцентрований у директора	Делегований (заступник + служби)	Зниження навантаження

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Координація підрозділів	Недостатня	Узгоджена	Зменшення простоїв
Логістика і збут	Недостатньо ефективні	Оптимізовані	Прискорення реалізації
Мотивація персоналу	Обмежена	Покращена	Зростання продуктивності
Загальна ефективність управління	Середня	Висока	Зростання прибутковості

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень.

Порівняльний аналіз системи управління ТОВ «Марківці-агро» до та після впровадження запропонованих заходів свідчить про суттєві можливості підвищення ефективності управлінської діяльності.

Зокрема, перехід від жорстко централізованої моделі до більш гнучкої системи з елементами делегування повноважень дозволяє значно підвищити оперативність прийняття рішень та зменшити навантаження на керівника підприємства. Важливим кроком є створення диспетчерської служби, яка забезпечить безперервний контроль за виробничими процесами та покращить координацію між підрозділами.

Впровадження сучасних інформаційних технологій сприятиме систематизації інформаційних потоків, підвищенню точності управлінських рішень та зменшенню ризику помилок. У свою чергу, удосконалення логістичної системи та підвищення рівня мотивації персоналу створюють передумови для зростання продуктивності праці та ефективності використання ресурсів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво покращити якість управління підприємством, підвищити його адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Загалом удосконалення організаційної структури управління підприємством повинно здійснюватися на основі принципів гнучкості, адаптивності та системності, що дозволить підвищити ефективність

управління, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

3.2. Оптимізація процесу прийняття оперативних управлінських рішень у виробничо-збутовій діяльності підприємства

В умовах сучасного аграрного виробництва, яке характеризується високою динамічністю, сезонністю та залежністю від зовнішніх факторів, особливого значення набуває удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень. Для ТОВ «Марківці-агро» це питання є критично важливим, оскільки ефективність оперативного управління безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів, використання ресурсів і фінансові результати діяльності.

Однією з практичних проблем, виявлених у діяльності підприємства, є організація процесу реалізації продукції (зокрема плодово-ягідної) зі складу. Наразі обробка замовлень здійснюється з низькою періодичністю — один раз на тиждень, що створює значне навантаження на персонал у день виконання замовлень і призводить до нерівномірного використання трудових ресурсів.

У межах одного робочого дня працівники повинні виконати всі накопичені замовлення, які відрізняються за обсягами, асортиментом і складністю виконання. Основними операціями є комплектація та пакування продукції, причому тривалість виконання цих операцій суттєво варіюється залежно від специфіки замовлення.

У зв'язку з цим виникає необхідність оптимізації порядку виконання замовлень з метою мінімізації загального часу обслуговування. Для цього доцільно використовувати принципи операційного менеджменту, зокрема методи упорядкування завдань за тривалістю виконання операцій.

**Тривалість виконання операцій за замовленнями на
ТОВ «Марківці-агро»**

Замовлення	Час комплектації, хв	Час пакування, хв
1	15	25
2	10	30
3	20	15
4	12	18
5	18	20

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства на основі власних досліджень.

З метою підвищення ефективності обслуговування доцільно застосувати комбінований підхід до формування черговості виконання замовлень: спочатку виконуються замовлення з найменшою тривалістю комплектації, а на завершальному етапі — замовлення з мінімальним часом пакування.

Таблиця 3.3

Оптимізована послідовність виконання замовлень

Операції з виконання замовлень	Номер виконання замовлення						
	6	4	1	3	5	2	7
Комплектація	5	10	15	20	25	20	10
Пакування	15	20	25	15	15	10	5

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства на основі власних досліджень.

Запропонована послідовність дозволяє скоротити сумарний час виконання замовлень і підвищити рівень обслуговування клієнтів.

Подальше вдосконалення процесу оперативного управління можливе шляхом впровадження автоматизованих систем управління, які дозволяють оптимізувати процеси масового обслуговування та зменшити вплив людського фактора на прийняття рішень.

Важливим аспектом є також управління чергами, що є складовою систем масового обслуговування. Діяльність підприємства у цьому напрямі пов'язана з обробкою випадкових потоків запитів, які надходять нерівномірно протягом

часу.

У випадку ТОВ «Марківці-агро» така ситуація спостерігається під час видачі продукції пайовикам. Підприємство обслуговує значну кількість земельних паїв, що зумовлює формування черг і потребує оптимізації процесу обслуговування.

На основі проведених розрахунків встановлено, що:

- інтенсивність потоку заявок становить 2,8 замовлення на годину;
- коефіцієнт завантаження каналів обслуговування перевищує оптимальне значення;
- ймовірність виникнення черги становить близько 50%;
- середній час обслуговування клієнта перевищує 1 годину.

Ці показники свідчать про наявність дисбалансу між попитом і можливостями системи обслуговування.

З метою усунення виявлених недоліків доцільно впровадити наступні заходи:

- Збільшення кількості пунктів обслуговування, що дозволить зменшити навантаження на існуючі канали.
- Оптимізація графіку роботи, зокрема розширення періоду видачі продукції.
- Впровадження електронної системи черг, що забезпечить рівномірний розподіл потоку клієнтів.
- Автоматизація процесів обліку та обслуговування, що скоротить час виконання операцій.
- Підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме зростанню продуктивності праці.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно представити їх у вигляді структурної схеми.

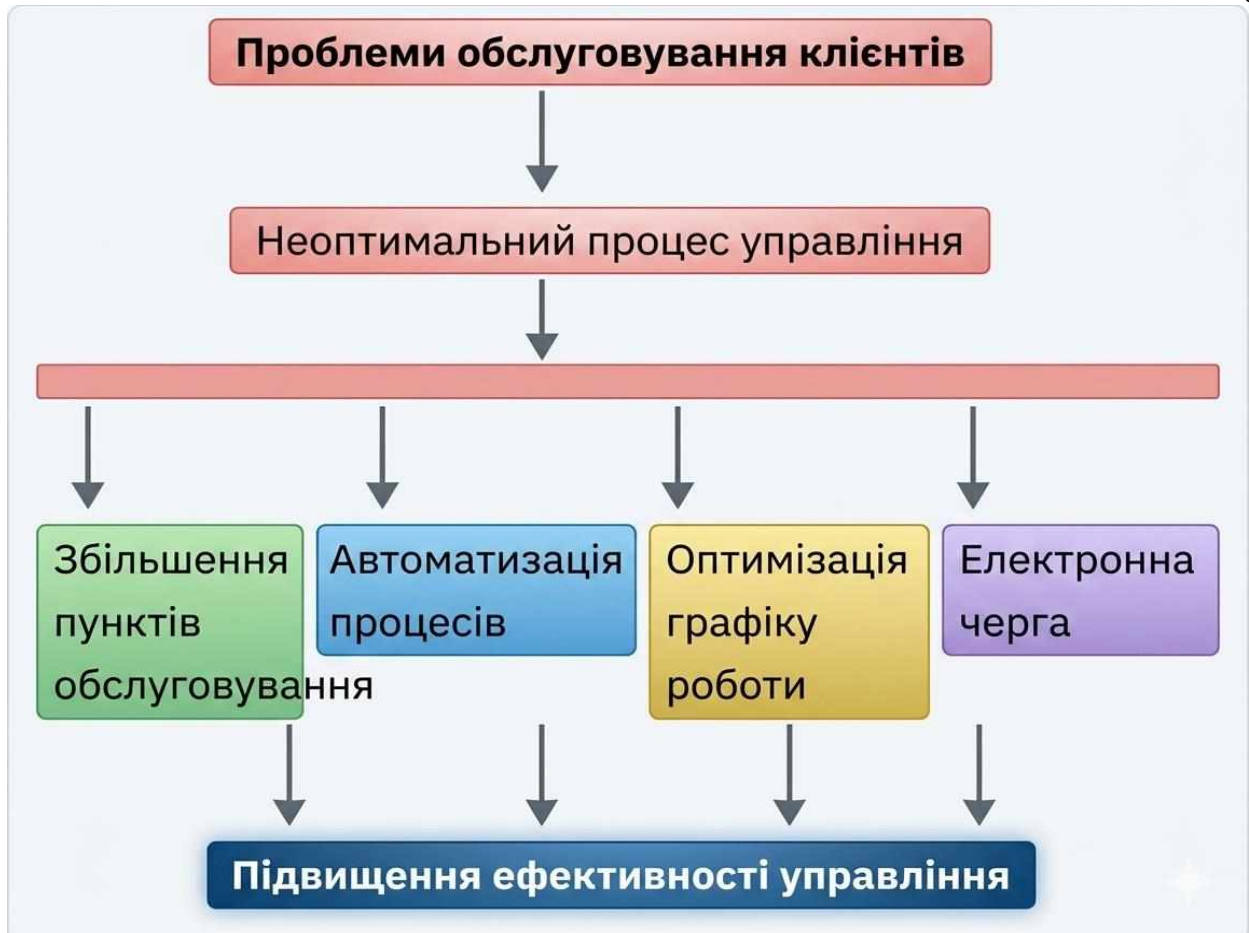


Рис. 3.1. Напрями удосконалення процесу оперативного управління

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Таким чином, удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень на ТОВ «Марківці-Агро» повинно здійснюватися на основі оптимізації виробничих процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

Реалізація запропонованих заходів дозволить скоротити час обслуговування, зменшити утворення черг, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити загальні результати діяльності підприємства.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління на ТОВ «Марківці-агро» потребує не лише організаційних змін, але й економічного обґрунтування їх доцільності. Саме оцінка економічного ефекту дозволяє визначити результативність управлінських рішень та їх вплив на загальну ефективність діяльності підприємства.

До основних заходів, які підлягають оцінці, належать:

- впровадження диспетчерської служби;
- оптимізація процесу обслуговування клієнтів;
- удосконалення логістичної системи;
- часткова автоматизація управлінських процесів.

1. Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів.

Основний економічний ефект від удосконалення управління проявляється у:

- зниженні витрат;
- підвищенні продуктивності праці;
- збільшенні обсягів реалізації продукції;
- скороченні втрат часу.

Таблиця 3.4

Очікувані зміни економічних показників діяльності підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	Темп зміни, %
Виручка, тис. грн	40200	44500	+4300	110,7
Собівартість, тис. грн	34500	36500	+2000	105,8
Прибуток, тис. грн	5700	8000	+2300	140,4
Рентабельність, %	16,5	21,9	+5,4 п.п.	—
Продуктивність праці, тис. грн	437	490	+53	112,1

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

2. Розрахунок економічного ефекту.

Економічний ефект визначається як приріст прибутку:

$$E = \Pi_{\text{після}} - \Pi_{\text{до}} \quad (3.1)$$

$$E = P_{\text{після}} - P_{\text{до}} \quad (3.2)$$

$E=8000-5700=2300$ тис. грн.

Отже, впровадження запропонованих заходів забезпечить додатковий прибуток у розмірі 2300 тис. грн.

3. Ефект від скорочення часу обслуговування

Завдяки оптимізації процесів:

- середній час обслуговування зменшується з 65 хв до 40 хв;
- кількість обслуговуваних клієнтів за день зростає приблизно на 25–30%.

Таблиця 3.5

Порівняння ефективності обслуговування

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна
Середній час обслуговування	65 хв	40 хв	-25 хв
Кількість клієнтів/день	22	28	+6
Довжина черги	1,66	0,9	-0,76

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

З метою більш наочного відображення результатів впровадження запропонованих заходів доцільно використати графічні методи аналізу, які дозволяють узагальнити отримані розрахункові дані та продемонструвати динаміку ключових показників діяльності підприємства.

Графічна інтерпретація є важливим інструментом економічного аналізу, оскільки вона сприяє кращому сприйняттю інформації, дозволяє виявити тенденції змін показників та оцінити ефективність управлінських рішень у порівнянні з базовим періодом.

Зокрема, для оцінки результативності запропонованих заходів доцільно проаналізувати зміну прибутку підприємства, який є узагальнюючим показником ефективності господарської діяльності. Динаміка цього показника наочно демонструє економічний ефект від удосконалення системи управління

на ТОВ «Марківці-агро» (рис.3.2.).

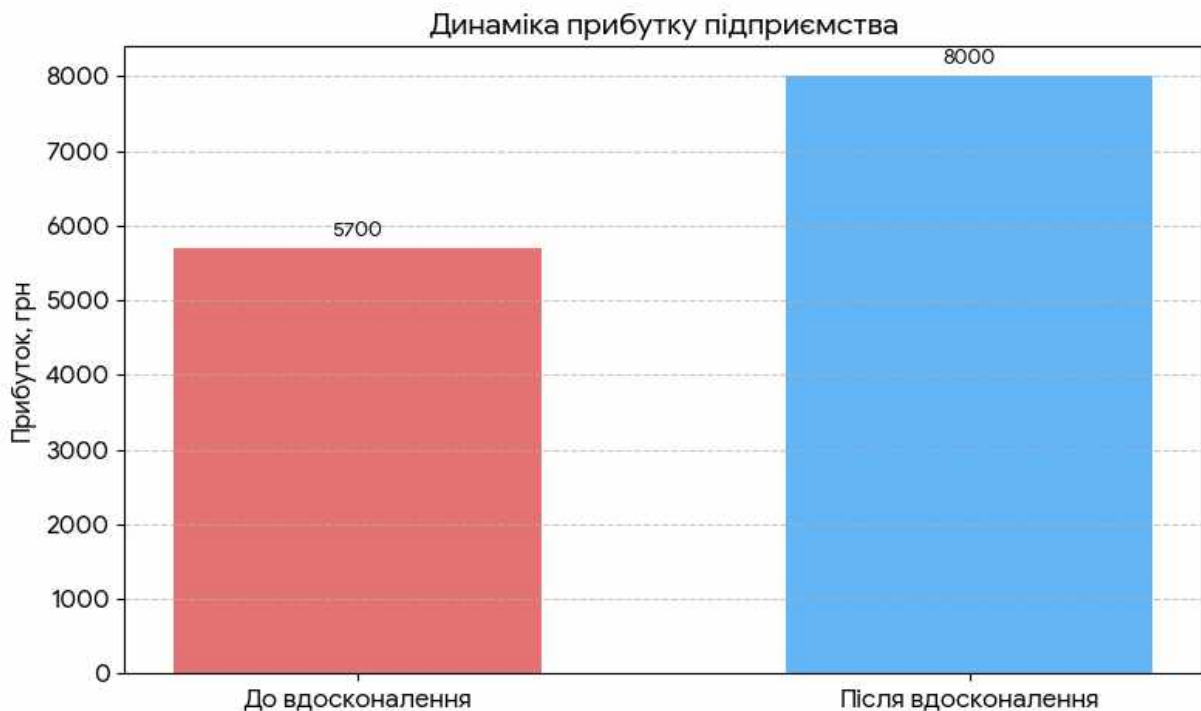


Рис. 3.2. Динаміка прибутку до і після вдосконалення

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Як видно з рисунка 3.2., впровадження запропонованих управлінських рішень забезпечує суттєве зростання прибутку підприємства, що підтверджує їх економічну доцільність та ефективність.

Окрім фінансових показників, важливим напрямом оцінки ефективності управління є аналіз змін у процесі обслуговування клієнтів, зокрема скорочення часу виконання операцій та зменшення тривалості очікування. Підвищення швидкості обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та конкурентоспроможність підприємства.

Для наочного представлення цих змін доцільно використати графік, що відображає динаміку середнього часу обслуговування клієнтів (рис.3.3.).

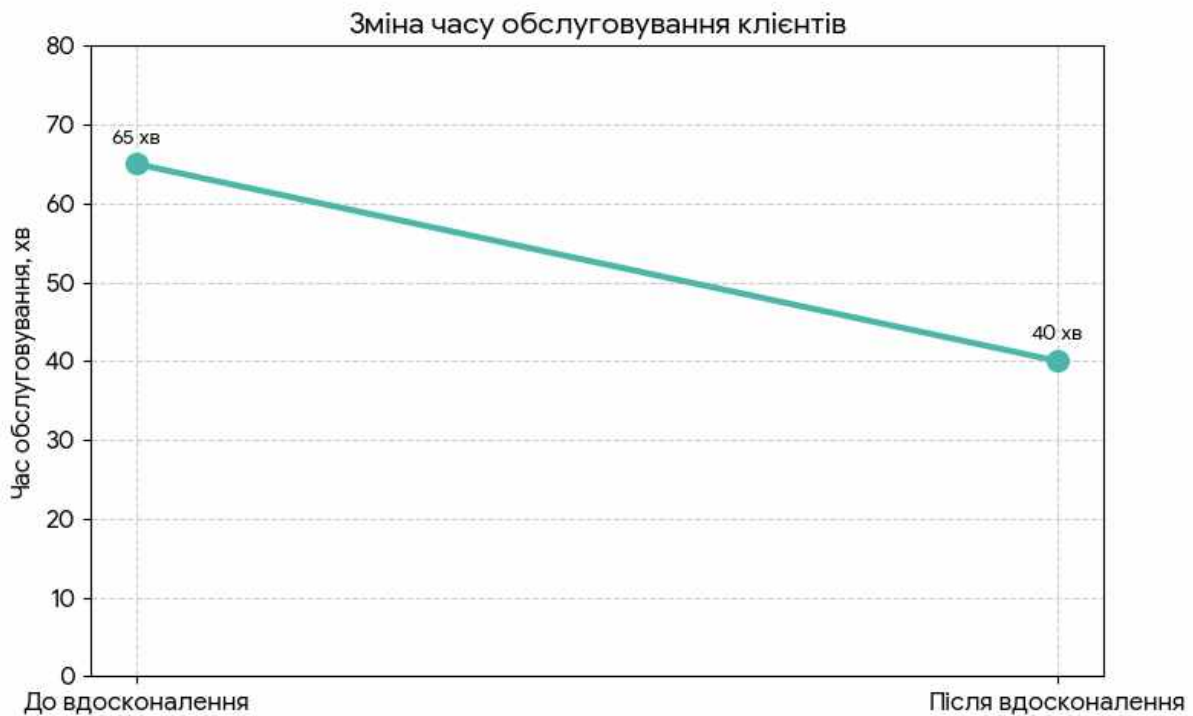


Рис. 3.3. Зміна часу обслуговування клієнтів

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Згідно з наведеними даними, спостерігається суттєве скорочення часу обслуговування, що є результатом оптимізації процесів та впровадження більш ефективних методів оперативного управління.

Впровадження запропонованих заходів дозволяє досягти таких результатів:

- підвищення ефективності управління;
- скорочення витрат часу на прийняття рішень;
- зростання продуктивності праці;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зменшення логістичних втрат;
- збільшення прибутковості підприємства.

Таким чином, економічна оцінка підтверджує доцільність впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління на ТОВ «Марківці-агро». Отриманий економічний ефект свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення використання ресурсів та зміцнення його

конкурентних позицій.

Запропоновані управлінські рішення мають не лише короткостроковий ефект, але й формують основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаного кваліфікаційного дослідження на тему організації управління підприємством на прикладі ТОВ «Марківці-агро» було досягнуто поставленої мети, яка полягала у комплексній оцінці системи управління та обґрунтуванні напрямів її вдосконалення в умовах сучасного ринкового середовища України.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління аграрними підприємствами в умовах нестабільної економічної ситуації, зростання конкуренції, впливу глобалізаційних процесів, а також значних викликів, пов'язаних із трансформацією аграрного сектору в умовах воєнного стану та змін кліматичних умов.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні засади організації управління підприємством. Визначено сутність управління як системи взаємопов'язаних функцій, що охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності підприємства. Доведено, що сучасна система управління повинна бути адаптивною, гнучкою та орієнтованою на швидке прийняття рішень, що особливо важливо для аграрних підприємств, діяльність яких залежить від сезонності, природно-кліматичних умов та ринкової кон'юнктури.

Особливу увагу приділено ролі оперативного управління як ключового елементу загальної системи менеджменту. Обґрунтовано, що саме оперативне управління забезпечує своєчасне реагування на відхилення від планів, дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підтримувати стабільність виробничого процесу.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Марківці-агро» як об'єкта дослідження. Встановлено, що підприємство має сприятливі природно-кліматичні умови для ведення сільськогосподарського виробництва, достатній рівень забезпеченості земельними ресурсами та матеріально-технічною базою.

Аналіз структури земельних угідь, основних виробничих фондів та

трудових ресурсів засвідчив наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Водночас виявлено певні проблеми у використанні ресурсів, зокрема не завжди ефективну координацію виробничих процесів та недостатній рівень їх оптимізації.

Оцінка фінансово-економічних показників показала, що підприємство демонструє зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, однак це супроводжується підвищенням собівартості та зниженням рівня рентабельності. Така ситуація свідчить про необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності.

Дослідження підприємства як системи управління дозволило встановити, що його організаційна структура є лінійно-функціональною з домінуванням централізованого управління. Це забезпечує контроль і дисципліну, проте водночас обмежує гнучкість та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

У підрозділі 2.3 виявлено ключові недоліки системи управління, серед яких:

- надмірна концентрація управлінських функцій на рівні керівництва;
- недостатній рівень цифровізації та автоматизації управлінських процесів;
- недосконалість інформаційних потоків;
- низька ефективність логістичних операцій;
- обмежені можливості мотивації та розвитку персоналу.

Доведено, що зазначені недоліки мають комплексний характер і взаємно підсилюють один одного, що негативно впливає на результати діяльності підприємства.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління. Зокрема, запропоновано оптимізувати організаційну структуру шляхом створення диспетчерської служби та делегування частини управлінських повноважень заступнику директора. Це дозволить підвищити оперативність управління, зменшити навантаження на керівника та забезпечити безперервність управлінських

процесів.

Також розроблено заходи щодо удосконалення процесу прийняття оперативних управлінських рішень, які включають оптимізацію послідовності виконання виробничих операцій, впровадження сучасних інформаційних технологій та покращення системи обслуговування клієнтів.

Особливу увагу приділено застосуванню методів операційного менеджменту та елементів теорії масового обслуговування для оптимізації процесів обслуговування клієнтів. Встановлено, що впровадження таких підходів дозволяє скоротити час обслуговування, зменшити утворення черг та підвищити рівень задоволеності споживачів.

Проведена економічна оцінка підтвердила ефективність запропонованих заходів. Встановлено, що їх реалізація дозволить:

- збільшити прибуток підприємства;
- підвищити рівень рентабельності;
- зменшити витрати часу на обслуговування клієнтів;
- підвищити продуктивність праці;
- покращити використання ресурсного потенціалу.

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що удосконалення системи управління ТОВ «Марківці-агро» є необхідною умовою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності підприємства, що дозволить підвищити якість управління, оптимізувати виробничі процеси та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленням питань цифровізації управління аграрними підприємствами, впровадженням систем підтримки прийняття рішень та розвитком інноваційних підходів до організації виробництва в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій : навч. посібник. - Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2023. Кн. 1. - 276 с.
2. Баєва О. Теоретичні основи формування системи управління якістю на підприємстві. Економічний простір. 2024. № 190. С. 132–135. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-25> (дата звернення: 06.01.2026).
3. Благун І. І., Зварич О. І., Колосок В. М. Операційний менеджмент : навч. посібник у схемах і таблицях. - Електронне видання. Івано-Франківськ, 2025. - 229 с.
4. Болтянська Н. І., Маніта І. Ю. Особливості управління виробництвом в сільськогосподарських організаціях. Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів. 2021. № 23. 198-205 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/1332> (дата звернення: 03.03.2026).
5. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посібник. - Київ : ЦУЛ, 2003. - 532 с.
6. Глівінська, Ю. В. Порівняльний аналіз організації управління підприємством в Україні та світі. Академічні візії. 2023. №23 URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/571> (дата звернення: 05.02.2026).
7. Гузенко О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Суми :НВВ КЗ СОШПО. 2024. – 139 с.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.03.2026).
9. Драган О. І. Операційний менеджмент : навч. посібник. - Київ : НАКККиМ, 2010. - 275 с.
10. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». - Дніпро: ДДУВС, 2021. -224 с.
11. Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. Формування підходу

до управління витратами промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 198–204. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-198-204> (дата звернення: 15.01.2026).

12. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. - Київ : Академвидав, 2003. - 416 с.

13. Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В., Яцкова Н. С. Оцінка та діагностика конкурентоспроможності й якості продукції аграрних підприємств в умовах воєнних викликів. Агросвіт. 2025. № 4. С. 159-167. URL: 10.32702/2306-6792.2025.4.159 (дата звернення: 04.03.2026).

14. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. Економічний форум. 2021. Т. 1, №4. С. 85-94. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-12> (дата звернення 10.01.2026).

15. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. - Вінниця : ТВОРИ, 2020. - 284 с.

16. Маковецька І.М., Диченко А.С., Валенюк А.М. Удосконалення системи управління підприємством. Економіка. Менеджмент і бізнес. 2024. № 2. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2964> (дата звернення: 12.03.2026).

17. Менеджмент: підручник / Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. - Тернопіль: ЗУНУ, 2022. - 258 с.

18. Нечипорук А., Таранич О. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161> (дата звернення: 20.01.2026).

19. Офіційні дані ТОВ «Марківці-агро». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41602576/ (дата звернення: 03.02.2026).

20. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 24.01.2026)

21. Погріщук Б., Мельник В., Погріщук О., Трачук О. Оптимізація управління торгівельною діяльністю аграрного підприємництва України. Економічний аналіз. 2025. № 2 (35). С. 12–22. [URL:10.35774/econa2025.02.012](https://doi.org/10.35774/econa2025.02.012) (дата звернення: 10.03.2026).

22. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка . 2022. Вип. 19. С. 217-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2022_19_28 (дата звернення: 18.02.2026).

23. Сахацький М. Особливості управління розвитком аграрного підприємництва в умовах інституціональних трансформацій. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-149> (дата звернення: 12.01.2026).

24. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки до 2030 року: завдання агроекономічної науки: Матеріали міжнародної науково-практичної конф., Київ, 20 лист. 2025 р. / Редкол.: Ю. О. Лупенко, М. І. Пугачов, В. А. Мамчур та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2025. 260 с.

25. Таранич О. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Економіка і організація управління. 2021. № 4(40). С. 143-152. [URL:https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14). (дата звернення: 19.01.2026).

26. Таченко В.В. Удосконалення системи управління підприємством через формування соціального пакету. Економіка і управління .2021. № 50. С. 130-137. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/58> (дата звернення: 11.03.2026).

27. Теорія управління : навч. посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. - 138 с.

28. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. / Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. К.: Міленіум., 2022. - 424 с.

29. Томашук І. Стратегічні пріоритети сталого розвитку аграрного сектору в умовах глобальних викликів. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6

(57). С. 302–312. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-40> (дата звернення: 04.03.2026).

30. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник. - Київ : Академвидав, 2013. - 348 с.

31. Удова Л. О., Гаєвий А. Г. Малий бізнес в аграрному секторі економіки України: проблеми та перспективи розвитку в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 122–133. URL: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-09>. (дата звернення: 18.01.2026).

32. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. - Київ : Либідь, 2004. - 448 с.

33. Фінанси : навч. посібник / С. П. Стеценко та ін. Київ : КНУБА, 2024. - 192 с.

34. Череп А.В., Томарева-Патлахова В.В., Кабанова О.О. Формування ефективної системи управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6(2). С. 280-286. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_6%282%29_48 (дата звернення: 13.01.2026).

35. Чикуркова А. Аграрний менеджмент : навч. посібник. - Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2022. - 203 с.

36. Школа сучасного бізнесу. Операційний менеджмент: як систематизувати бізнес. URL: <https://ukrbusinessman.com.ua/operacijnyj-menedzhment-yak-systematyzuvaty-biznes/> (дата звернення: 22.02.2026).

37. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. - Львів : СПОЛОМ, 2021. - 132 с.

38. Ягодзінський С., Козинець А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 09.01.2026).

39. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y. Harper and Row. 1973. 398 p.

40. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada

inc. Ontario, 1995. 824 p.

41. Maslow A.A. Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. № 50. pp. 370–396.

42. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N. Y.: McGraw-Hill. 1960. 256 p.

43. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management : textbook. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.