МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
(УНУ)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____2026 р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АПК-СЕРВІС» НОВОУКРАЇНСЬКОГО РАЙОНУ КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконала: студентка IV курсу, 41-м групи спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент»)
Піщана Вікторія Віталіївна
Керівник: д.е.н., професор
НОВАК Інна Миколаївна

Умань – 2026

ЗМІСТ

	стр
ВСТУП	**6**
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	**9**
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АПК-СЕРВІС»	**22**
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АПК-СЕРВІС»	**38**
ВИСНОВКИ	**55**
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	**58**

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України, що характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, обмеженістю ресурсів та впливом воєнних факторів, особливого значення набуває підвищення ефективності управління виробничими процесами підприємств. Саме виробнича діяльність формує основу економічних результатів господарювання, визначає рівень витрат, доходів і прибутку, а також забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в діяльності більшості аграрних підприємств України спостерігається низка проблем, пов’язаних із нераціональним використанням виробничих ресурсів, зростанням собівартості продукції, недостатнім рівнем організації виробничих процесів, обмеженим застосуванням сучасних управлінських технологій та цифрових рішень. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах воєнного стану, коли підприємства змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, логістичних обмежень, кадрового дефіциту та коливання цін на ресурси. У зв’язку з цим виникає об’єктивна необхідність удосконалення управління виробничими процесами на засадах сучасних підходів менеджменту, зокрема ощадливого виробництва, цифровізації, ризик-орієнтованого управління та оптимізації витрат.

Теоретичні та практичні аспекти управління виробничими процесами досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Гуторов О.І., Мармуль Л.О., Ігнатенко М.М., Кісіль М.І., Антонюк Г.О., Рижова О.В., Чукіна І., Древаль Ю., а також представники класичної та сучасної управлінської науки. Проте, попри значний науковий доробок, питання комплексного удосконалення управління виробничими процесами з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва та сучасних викликів залишаються недостатньо дослідженими.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс» Новоукраїнського району Кіровоградської області.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність та економічний зміст виробничих процесів аграрного підприємства;
- узагальнити теоретичні підходи до управління виробничими процесами;
- розглянути сучасні методи та інструменти управління виробництвом;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АПК-Сервіс»;
- проаналізувати стан виробничих процесів підприємства;
- оцінити ефективність управління виробничими процесами;
- розробити напрями удосконалення управління виробничими процесами підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси управління виробничою діяльністю аграрного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів управління виробничими процесами аграрного підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід - для дослідження виробничих процесів як цілісної системи; методи аналізу і синтезу - для узагальнення теоретичних положень; порівняльний метод - для оцінки динаміки показників діяльності підприємства; методи економічного та статистичного аналізу - для дослідження ефективності

виробничих процесів; метод групування - для систематизації даних; розрахунково-аналітичні методи - для визначення економічної ефективності запропонованих заходів; графічний метод - для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс», які можуть бути використані для підвищення ефективності виробництва, оптимізації використання ресурсів, зниження собівартості продукції та зростання рентабельності діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Дослідження сутності виробничих процесів аграрного підприємства посідає важливе місце у сучасній економічній науці, що обумовлено трансформаційними процесами в аграрному секторі, зростанням ролі ефективного використання ресурсів та необхідністю забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У працях вітчизняних учених сформовано низку концептуальних підходів до розуміння виробничого процесу, які відрізняються за глибиною економічного аналізу, акцентами на технологічній чи управлінській складовій, а також рівнем системності дослідження.

Зокрема, у наукових дослідженнях Гуторова О.І. виробничий процес розглядається як сукупність взаємопов’язаних операцій, спрямованих на створення продукції з використанням ресурсів підприємства. Автор наголошує, що виробничий процес у сільському господарстві має комплексний характер, оскільки поєднує біологічні, технологічні та економічні компоненти [7, 19]. У цьому контексті виробництво не можна розглядати виключно як технічний процес, адже воно виступає основою формування економічних результатів діяльності підприємства.

У свою чергу, Мармуль Л.О. акцентує увагу на економічній сутності виробничих процесів, визначаючи їх як механізм формування витрат і результатів, який забезпечує створення доданої вартості [34]. Вона підкреслює, що ефективність виробничого процесу визначається не лише обсягом виробленої продукції, а й рівнем використання ресурсів, що особливо актуально для аграрного сектору з огляду на обмеженість земельних і фінансових ресурсів.

Важливий внесок у розвиток теорії виробничих процесів зробив Ігнатенко М.М., який розглядає їх у контексті інноваційного розвитку підприємств. Учений зазначає, що сучасні виробничі процеси трансформуються під впливом цифровізації, автоматизації та впровадження нових технологій, що зумовлює

необхідність перегляду традиційних підходів до їх організації та управління [41]. Особливої уваги, на його думку, потребує інтеграція виробничих процесів із інформаційними системами управління.

У працях Кісіля М.І. виробничий процес розглядається як складова частина загальної системи управління підприємством. Автор підкреслює, що виробництво є центральним елементом господарської діяльності, який визначає економічні результати функціонування підприємства. При цьому особливу роль відіграє організація виробництва, яка забезпечує раціональне поєднання ресурсів і технологій [27, 46].

Системний підхід до аналізу виробничих процесів представлений у роботах Антонюк Г.О., яка визначає виробничий процес як складну відкриту систему, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Дослідниця наголошує, що ефективність виробництва залежить від узгодженості всіх елементів системи, зокрема ресурсів, технологій, управлінських рішень і організаційної структури підприємства [1, 26].

У дослідженнях Гринчука Ю.С. виробничі процеси аналізуються через призму управління ефективністю. Автор підкреслює, що виробничий процес є основним джерелом формування прибутку підприємства, а отже, його оптимізація є ключовим завданням менеджменту [52]. Особливу увагу він приділяє необхідності використання сучасних методів аналізу для оцінки ефективності виробництва.

Важливим є також підхід, запропонований Рижовою О.В., яка розглядає виробничі процеси як елемент логістичної системи підприємства. Вона доводить, що виробництво не може функціонувати ізольовано, а має розглядатися у взаємозв’язку з постачанням, зберіганням і збутом продукції [22, 31]. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства.

У працях Щуревича О.П. акцентується увага на інноваційній складовій виробничих процесів. Автор зазначає, що сучасні підприємства повинні орієнтуватися на впровадження новітніх технологій, що дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити витрати [43] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення виробничих процесів *

Автор	Трактування виробничого процесу	Ключовий акцент	Переваги підходу	Обмеження підходу
Гуторов Олександр Іванович	Сукупність взаємопов'язаних виробничих операцій	Технологічний	Чітко розкриває структуру виробництва	Недостатньо враховує економічні результати
Мармуль Лариса Олександрівна	Механізм формування витрат і результатів	Економічний	Орієнтація на ефективність і результат	Недостатня увага до технологічної складової
Ігнатенко Микола Миколайович	Динамічна система, що трансформується під впливом інновацій	Інноваційний	Враховує сучасні тенденції розвитку	Складність практичного застосування
Кісіль Микола Іванович	Центральний елемент системи управління підприємством	Організаційний	Пов'язує виробництво з менеджментом	Обмежене врахування зовнішнього середовища
Антонюк Ганна Олександрівна	Відкрита система взаємодії ресурсів і середовища	Системний	Комплексне бачення виробництва	Узагальненість підходу
Рижова Олена Вікторівна	Частина логістичного ланцюга створення вартості	Логістичний	Враховує зв'язок виробництва зі збутом	Звуження виробництва до логістики
Щуревич Олександр Петрович	Інноваційно орієнтований процес	Технологічно-інноваційний	Орієнтація на модернізацію виробництва	Недостатня увага до економічних показників

*Сформовано на основі [43]

Наведена таблиця дозволяє узагальнити існуючі підходи до трактування виробничих процесів та виявити їх ключові відмінності. Як видно, більшість дослідників зосереджуються на окремих аспектах виробничого процесу, зокрема технологічному, економічному або управлінському. Водночас відсутність єдиного комплексного підходу обумовлює необхідність інтеграції зазначених підходів, що дозволяє розглядати виробничий процес аграрного

підприємства як багатокомпонентну систему, яка поєднує ресурси, технології та управлінські механізми.

Попри спільну спрямованість досліджень, підходи вітчизняних учених до трактування виробничих процесів аграрного підприємства мають певні відмінності, що потребують узагальнення та критичного осмислення. Так, Гуторов О.І. акцентує увагу на технологічній природі виробничого процесу, розглядаючи його як сукупність операцій, тоді як Мармуль Л.О. зміщує акцент на економічну складову, визначаючи його як механізм формування витрат і результатів. У свою чергу, Ігнатенко М.М. розширює класичне трактування, включаючи до нього інноваційну складову та вплив цифрових технологій.

Водночас Кісіль М.І. та Антонюк Г.О. розглядають виробничий процес у межах системного підходу, підкреслюючи його інтеграцію в загальну систему управління підприємством. На відміну від них, Рижова О.В. трактує виробничі процеси як складову логістичного ланцюга, що забезпечує рух ресурсів і створення доданої вартості.

Отже, проведений аналіз свідчить, що окремі підходи відображають лише певні аспекти виробничого процесу - технологічний, економічний або управлінський. У зв’язку з цим найбільш обґрунтованим є комплексний підхід, відповідно до якого виробничий процес розглядається як інтегрована система, що поєднує всі зазначені складові.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що виробничий процес аграрного підприємства слід розглядати як багатокомпонентну систему, що поєднує технологічні, економічні та організаційні аспекти діяльності.

На основі проведеного аналізу праць вчених виробничий процес аграрного підприємства можна визначити як систему взаємопов’язаних дій, спрямованих на перетворення природних, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у сільськогосподарську продукцію з метою отримання економічного результату.

Особливості аграрного виробництва зумовлюють специфіку виробничих процесів. Зокрема, вони характеризуються сезонністю, залежністю від природно-кліматичних умов, тривалістю виробничого циклу та використанням біологічних ресурсів. Ці фактори ускладнюють процес управління виробництвом і потребують врахування при прийнятті управлінських рішень.

Економічний зміст виробничих процесів полягає у формуванні вартості продукції через використання ресурсів. У цьому контексті виробничий процес виступає як ключовий механізм формування:

- витрат підприємства;
- доходів;
- прибутку;
- конкурентоспроможності.

Більш глибоке розкриття економічного змісту виробничих процесів передбачає їх оцінювання через систему конкретних економічних показників. Зокрема, ефективність виробничих процесів визначається рівнем собівартості продукції, продуктивності праці, фондовіддачі, матеріаломісткості та рентабельності виробництва. Саме ці показники дозволяють кількісно оцінити результативність використання ресурсів та обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації виробничої діяльності підприємства.

Крім того, економічний зміст виробничих процесів проявляється у формуванні конкурентних переваг підприємства, оскільки ефективна організація виробництва забезпечує зниження витрат, підвищення якості продукції та зміцнення позицій на ринку.

Таким чином виробничий процес можна представити як систему взаємозв’язків між ресурсами та результатами діяльності підприємства (рис. 1.1).

Виробничі процеси в аграрних підприємствах мають складну структуру та характеризуються багаторівневістю, що обумовлено специфікою сільськогосподарського виробництва. На відміну від промислових підприємств, де виробничі процеси здебільшого мають чітко регламентований та відносно

стабільний характер, в аграрному секторі вони є динамічними, варіативними та значною мірою залежать від зовнішніх факторів.

Зміст виробничих процесів аграрного підприємства визначається сукупністю операцій, пов’язаних із вирощуванням сільськогосподарської продукції, її первинною обробкою, зберіганням та підготовкою до реалізації. При цьому важливою особливістю є те, що виробничий процес охоплює як технологічні стадії (посів, догляд за культурами, збирання врожаю), так і організаційно-економічні процеси, пов’язані з плануванням, контролем та оцінкою результатів діяльності.

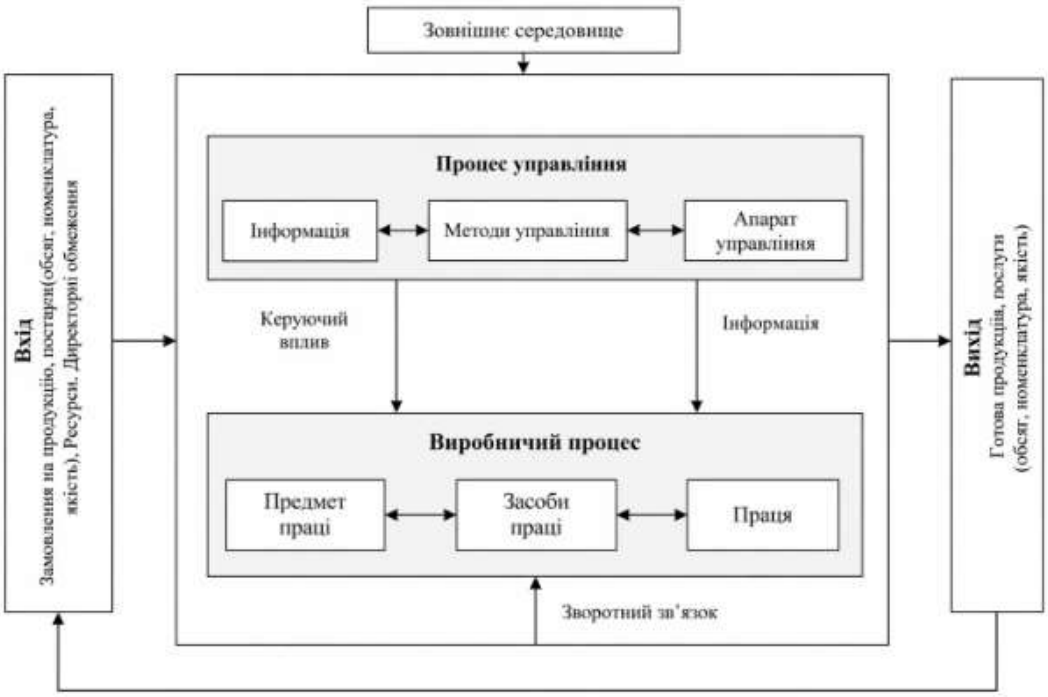


Рис. 1.1. Схема підприємства як складної виробничої системи*

*складено на основі [3-8]

Суттєвою характеристикою виробничих процесів аграрних підприємств є їх тісний зв’язок із природно-біологічними циклами. Біологічні процеси розвитку рослин і тварин не можуть бути прискорені або повністю підконтрольні людині, що обмежує можливості оперативного управління виробництвом. Це зумовлює необхідність довгострокового планування та прогнозування результатів виробничої діяльності.

Важливою особливістю є також сезонність виробництва, яка проявляється у нерівномірності використання ресурсів протягом року. У періоди пікових

навантажень (посівна, збиральна кампанія) виникає потреба у максимальній мобілізації технічних і трудових ресурсів, тоді як у міжсезонний період спостерігається їх часткове недовикористання. Це створює додаткові виклики для ефективного управління виробничими процесами.

Характерною рисою є високий рівень ризикованості аграрного виробництва, що зумовлений впливом погодних умов, зміною ринкової кон'юнктури, коливанням цін на ресурси та продукцію. У зв'язку з цим виробничі процеси потребують гнучкості та адаптивності, що досягається шляхом впровадження сучасних методів управління та використання інноваційних технологій.

Виробничі процеси аграрних підприємств також відзначаються значною ресурсомісткістю. Основними ресурсами виступають земля, техніка, трудові ресурси, енергетичні та матеріальні ресурси. Ефективність їх використання безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, що обумовлює необхідність оптимізації виробничих процесів.

З організаційної точки зору виробничі процеси аграрного підприємства можна поділити на основні, допоміжні та обслуговуючі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура виробничих процесів аграрного підприємства за організаційною ознакою*

**сформовано автором на основі [48, 51]*

Основні процеси безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції, допоміжні забезпечують функціонування основного виробництва (ремонт техніки, енергозабезпечення), а обслуговуючі включають логістичні та управлінські операції. Взаємодія цих процесів формує єдину виробничу систему підприємства.

Разом з тим, для більш повного розкриття сутності виробничих процесів доцільно розглянути їх класифікацію за іншими ознаками (табл. 1.2). Зокрема, за характером протікання виробничі процеси поділяються на безперервні та дискретні, за рівнем механізації - на ручні, механізовані та автоматизовані, за складністю - на прості та складні. Такий підхід дозволяє більш детально охарактеризувати виробничу діяльність підприємства та визначити напрями її вдосконалення.

Таблиця 1.2

Класифікація виробничих процесів аграрного підприємства*

Ознака класифікації	Види виробничих процесів	Характеристика
За функціональним призначенням	Основні	Безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції (вирощування культур, утримання тварин)
	Допоміжні	Забезпечують функціонування основного виробництва (ремонт техніки, енергозабезпечення)
	Обслуговуючі	Пов'язані з логістикою, зберіганням, управлінням
За характером протікання	Безперервні	Відбуваються безперервно (тваринництво, біологічні процеси)
	Дискретні	Мають періодичний характер (посів, збирання врожаю)
За рівнем механізації	Ручні	Виконуються без використання техніки
	Механізовані	Виконуються з використанням машин і механізмів
	Автоматизовані	Виконуються із застосуванням сучасних технологій і IT-систем
За складністю	Прості	Складаються з однієї або кількох операцій
	Складні	Включають комплекс взаємопов'язаних операцій
За рівнем	Керовані	Піддаються безпосередньому управлінню

керованості	Частково керовані	Залежать від зовнішніх факторів (погода, біологічні процеси)

*****Джерело: узагальнено автором [11, 26]

Ефективність організації та функціонування виробничих процесів є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності аграрного підприємства. Саме виробничі процеси визначають рівень витрат, якість продукції, своєчасність її виробництва та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Раціональна організація виробництва забезпечує зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів, що, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства. В умовах посилення конкуренції особливого значення набуває впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та принципів ощадливого виробництва, які дозволяють підвищити гнучкість виробничих процесів, мінімізувати втрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Наведена класифікація дозволяє більш комплексно розкрити сутність виробничих процесів аграрного підприємства та підкреслити їх багатогранність. Особливого значення набуває поділ виробничих процесів за рівнем керованості, оскільки саме ця ознака відображає специфіку аграрного виробництва, яке значною мірою залежить від природно-кліматичних та біологічних факторів.

Крім того, класифікація за рівнем механізації демонструє сучасні тенденції розвитку аграрного сектору, пов’язані з переходом від традиційних до автоматизованих виробничих процесів. Це обумовлює необхідність впровадження інноваційних технологій, що сприяють підвищенню ефективності виробництва та оптимізації використання ресурсів.

Таким чином, застосування класифікаційного підходу дозволяє не лише систематизувати виробничі процеси, а й визначити ключові напрями їх удосконалення в умовах сучасного розвитку аграрних підприємств.

Окремого розгляду потребує ризик-орієнтований підхід, який у науковій літературі нерідко залишається поза межами стандартних класифікацій, проте

має ключове значення саме для аграрного виробництва. Він передбачає системну ідентифікацію, оцінку та мінімізацію виробничих ризиків - агрокліматичних, цінових, технологічних, фітосанітарних. Цей підхід тісно пов'язаний із ситуаційним, однак має чіткий превентивний характер: замість адаптації до вже наявних умов він орієнтує на завчасне прогнозування і нейтралізацію загроз.

У сучасних умовах особливого значення набувають новітні підходи. Ресурсно-орієнтований підхід (Е. Пенроуз, Дж. Барні) передбачає управління виробничими процесами через ефективне використання ресурсного потенціалу - земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ключова ідея полягає в тому, що унікальні ресурси і компетенції підприємства є джерелом стійких конкурентних переваг [34]. Для аграрного сектору цей підхід набуває особливого значення з огляду на обмеженість та невідновлюваність земельного ресурсу.

Концепція ощадливого виробництва (Lean production), розроблена Тайіті Оно в рамках виробничої системи Toyota, передбачає мінімізацію семи видів втрат: надвиробництво, очікування, зайве переміщення, зайве оброблення, запаси, дефекти та нереалізований потенціал персоналу. Вона базується на принципах безперервного вдосконалення (кайдзен), залучення персоналу та точно-в-строк (Just-in-Time). Адаптація Lean до аграрного виробництва є нетривіальним завданням через сезонний характер виробничого циклу, однак окремі інструменти - зокрема, картування потоку цінності - успішно застосовуються у великотоварних господарствах.

Найбільш актуальною тенденцією є цифровізація виробництва в концепції Industry 4.0: впровадження IoT-датчиків, безпілотних агрегатів, систем точного землеробства, хмарної аналітики та штучного інтелекту. Це дозволяє підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати агрохімічне навантаження та зменшити витрати. Водночас цифрова трансформація супроводжується значними первинними інвестиціями і потребує відповідної

кваліфікації персоналу, що є стримуючим фактором для більшості вітчизняних аграрних підприємств.

Нарешті, підхід сталого розвитку (ESG-підхід) орієнтує управління виробничими процесами на досягнення балансу між економічними, екологічними і соціальними цілями. В умовах посилення міжнародних екологічних вимог та розвитку ринків «зеленої» продукції цей підхід набуває стратегічного значення для аграрних підприємств, зорієнтованих на експорт. Він передбачає впровадження принципів точного землеробства, скорочення викидів парникових газів і соціально відповідальні умови праці (табл. 1.3).

Порівняльний аналіз підходів, представлений у таблиці 1.3, дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, жоден із підходів не є універсальним для аграрного підприємства: кожен має специфічні переваги і водночас обмеження, зумовлені особливостями галузі. По-друге, еволюція підходів відображає зростання складності виробничого середовища: від прагнення до стандартизації (класичний підхід) - через системне мислення і процесну орієнтацію - до цифрової адаптивності й сталості. По-третє, для сучасного аграрного підприємства найбільш ефективною є не моноконцепція, а синтез підходів.

На підставі проведеного аналізу пропонується авторська інтегрована модель управління виробничими процесами аграрного підприємства, яка поєднує: системний підхід як методологічну основу; процесний підхід як інструмент структурування діяльності; ситуаційний і ризик-орієнтований підходи як механізми адаптації до мінливого середовища; ресурсно-орієнтований і логістичний підходи як засоби оптимізації використання потенціалу; концепцію Lean і цифровізацію як драйвери операційної ефективності; ESG-підхід як вектор стратегічної стійкості.

Така багаторівнева модель є найбільш придатною для аграрних підприємств, оскільки враховує сезонність виробництва, ресурсні обмеження, залежність від природно-кліматичних умов і необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Практична реалізація інтегрованої моделі

передбачає формування відповідної організаційної культури, інвестиції у цифрову інфраструктуру та безперервний розвиток управлінських компетенцій персоналу.

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набувають новітні підходи до управління виробничими процесами, які орієнтовані на підвищення ефективності, гнучкості та інноваційності виробництва.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика теоретичних підходів до управління виробничими процесами*

Підхід	Сутність	Переваги	Обмеження у застосуванні в аграрному секторі
Класичний (Тейлор, Файоль, Форд)	Раціоналізація праці, стандартизація операцій, функціональний поділ	Підвищення продуктивності, чіткість управлінської вертикалі	Жорсткість системи, обмежена гнучкість — не враховує сезонності та кліматичних ризиків
Системний (Берталанфі, Норберт Вінер)	Підприємство як відкрита система взаємопов'язаних елементів	Комплексність, урахування зовнішнього середовища	Складність практичної реалізації, потребує розвиненої аналітичної бази
Процесний (Демінг, ISO 9001)	Управління через ідентифікацію та оптимізацію бізнес-процесів	Орієнтація на результат, підвищення якості	Потребує цифровізації та зрілої організаційної культури
Ситуаційний (Фідлер, Лоуренс, Лорш)	Адаптація управлінських рішень до конкретних умов	Гнучкість, придатність для нестабільного середовища	Відсутність універсальних алгоритмів, залежить від кваліфікації менеджерів
Ресурсно-орієнтований (Пенроуз, Барні)	Управління через ефективне використання ресурсного потенціалу	Фокус на ключових компетенціях, оптимізація ресурсів	Статичний характер, не завжди враховує динаміку зовнішнього середовища
Ризик-орієнтований	Ідентифікація, оцінка та мінімізація виробничих ризиків	Підвищення стійкості підприємства, управління невизначеністю	Складність прогнозування агрокліматичних ризиків, потребує спеціалізованих даних
Логістичний	Координація матеріальних, інформаційних і фінансових потоків	Зниження витрат, прискорення процесів	Складна інтеграція з виробничими циклами, залежність від інфраструктури
Ощадливе виробництво — Lean (Тайіті Оно,	Мінімізація втрат, максимізація цінності для споживача	Підвищення ефективності, залучення персоналу	Складність впровадження у сезонних виробництвах із нестабільним попитом

Toyota)			
Цифровий / Industry 4.0	Автоматизація, IoT, великі дані, точне землеробство	Точність рішень, зниження витрат, масштабованість	Значні первинні інвестиції, потреба у цифровій інфраструктурі та кваліфікованих кадрах
Сталого розвитку / ESG	Баланс економічних, екологічних і соціальних цілей виробництва	Довгострокова стійкість, відповідність міжнародним стандартам	Потребує трансформації корпоративної культури та додаткових витрат

*узагальнено на основі [15-18]

Одним із таких підходів є ресурсно-орієнтований підхід, який передбачає управління виробничими процесами через ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. У межах цього підходу основна увага приділяється оптимізації використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Порівняльний аналіз підходів, представлений у таблиці 1.3, дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, жоден із підходів не є універсальним для аграрного підприємства: кожен має специфічні переваги і водночас обмеження, зумовлені особливостями галузі. По-друге, еволюція підходів відображає зростання складності виробничого середовища: від прагнення до стандартизації (класичний підхід) - через системне мислення і процесну орієнтацію - до цифрової адаптивності й сталості. По-третє, для сучасного аграрного підприємства найбільш ефективною є не моноконцепція, а синтез підходів.

Отже, на підставі проведеного аналізу пропонується розробити авторську інтегровану модель управління виробничими процесами аграрного підприємства, яка буде поєднувати: системний підхід як методологічну основу; процесний підхід як інструмент структурування діяльності; ситуаційний і ризик-орієнтований підходи як механізми адаптації до мінливого середовища; ресурсно-орієнтований і логістичний підходи як засоби оптимізації використання потенціалу; концепцію Lean і цифровізацію як драйвери операційної ефективності; ESG-підхід як вектор стратегічної стійкості. Така багаторівнева модель буде більш придатною для аграрних підприємств, оскільки враховує сезонність виробництва, ресурсні обмеження, залежність від

природно-кліматичних умов і необхідність швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Практична реалізація інтегрованої моделі передбачає формування відповідної організаційної культури, інвестиції у цифрову інфраструктуру та безперервний розвиток управлінських компетенцій персоналу.

РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АПК-СЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АПК-Сервіс» є сільськогосподарським підприємством, що провадить виробничу діяльність у Новоукраїнському районі Кіровоградської області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, олійних і технічних культур, а також на виробництві продукції тваринництва - передусім молока та м'яса великої рогатої худоби. За масштабами виробничої діяльності ТОВ «АПК-Сервіс» належить до категорії середньотоварних аграрних підприємств, що відіграють вагому роль у формуванні продовольчого потенціалу регіону.

Кіровоградська область, і зокрема Новоукраїнський район, розташована в межах степової природно-кліматичної зони України і характеризується сприятливими агрокліматичними умовами для вирощування основних польових культур. Середньорічна кількість опадів у регіоні становить 450–500 мм, тривалість вегетаційного сезону - понад 200 днів, а ґрунтовий покрив представлений переважно чорноземами звичайними та південними з потужністю гумусового горизонту 60–90 см. Ці характеристики створюють природну передумову для ефективного аграрного виробництва і зумовлюють традиційну орієнтацію місцевих господарств на рослинництво як провідну галузь.

Передумови створення ТОВ «АПК-Сервіс» сягають корінням у процес аграрної реформи, що розгорнулась в Україні після проголошення незалежності у 1991 році. Протягом 1991–1999 років у Новоукраїнському районі, як і по всій Кіровоградщині, відбувалась масштабна реструктуризація колгоспно-радгоспної системи. Колективні сільськогосподарські підприємства (КСП), успадковані від радянської доби, виявились неспроможними адаптуватися до ринкових умов: хронічна збитковість, відсутність інвестицій, знос техніки та розпад управлінської вертикалі призвели до поступового занепаду більшості з них.

ТОВ «АПК-Сервіс» було офіційно зареєстровано у 1999 році як господарське товариство, засноване на приватній формі власності. Підприємство утворилось на базі майна та земельних паїв реорганізованого КСП: частина колишніх членів колективного господарства передала свої земельні сертифікати в оренду новоствореному товариству, тоді як виробнича інфраструктура - ферми, склади, техніка - перейшла до ТОВ за договорами купівлі-продажу або оренди. Така модель реорганізації була типовою для аграрних підприємств Кіровоградщини кінця 1990-х і дозволяла зберегти виробничу цілісність господарства, уникнувши його фрагментації.

На початковому етапі діяльності ТОВ «АПК-Сервіс» зосередило зусилля на формуванні стабільного земельного банку та відновленні рослинницького виробництва. Первинний масив орендованих угідь становив близько 1 800 га ріллі. В умовах гострого дефіциту обігових коштів підприємство обрало консервативну стратегію: мінімальні витрати на обробіток, орієнтація на найменш витратні культури - зернові та соняшник, поступове нарощування технічного оснащення. Це дозволило уникнути збитковості в перші роки існування і заклало фінансову основу для подальшого розвитку.

Становлення підприємства відбувалось поетапно і відображало загальну динаміку розвитку аграрного сектору України. На першому етапі (1999–2004) пріоритетним завданням було забезпечення виживання господарства в умовах економічної нестабільності. Підприємство поступово розширювало площі орендованих угідь, оновлювало машинно-тракторний парк за рахунок придбання вживаної техніки та відновлювало тваринницький напрям виробництва. У 2003 році було запущено молочно-товарний комплекс, що ознаменувало повернення підприємства до повноцінного двогалузевого виробництва.

Другий етап розвитку (2005–2011) характеризується переходом від виживання до стабілізації та зростання. Значною мірою цьому сприяло загальне покращення економічної кон'юнктури в аграрному секторі України - зростання світових цін на зернові та олійні культури, що відкрило можливості для

нагромадження фінансових ресурсів. ТОВ «АПК-Сервіс» у цей період здійснило низку важливих інвестицій: придбало зерносушильне обладнання та ємності для зберігання зерна, що дозволило реалізовувати продукцію без цінових втрат; розширило земельний банк шляхом укладення нових договорів оренди земельних паїв; оновило парк зернозбиральних комбайнів. Формування власної зернозберігальної інфраструктури стало стратегічно важливим кроком, що суттєво підвищив переговорну позицію підприємства з покупцями і дозволив оптимізувати строки реалізації продукції.

Третій етап (2012–2018) позначений поглибленням технологічної модернізації. Підприємство вийшло на якісно новий рівень агровиробництва, впровадивши систему GPS-навігації на тракторах і комбайнах, що підвищило точність польових операцій і скоротило витрати пального. У тваринництві відбулась реконструкція корівника з переходом на безприв'язне утримання худоби і встановленням доїльного залу, що дозволило підвищити продуктивність праці та поліпшити умови утримання тварин. Попри загальнонаціональну економічну кризу 2014–2015 років та різке здорожчання імпортних засобів виробництва, підприємство зберегло позитивну динаміку виробничих показників.

Четвертий, сучасний, етап розвитку ТОВ «АПК-Сервіс» (2019 - по теперішній час) пов'язаний із освоєнням технологій точного землеробства та адаптацією до умов воєнного часу. У 2019–2021 роках підприємство провело агрохімічне картування земельного масиву та запровадило систему диференційованого внесення добрив з урахуванням просторової варіабельності родючості ґрунтів. Це дозволило не лише підвищити врожайність озимої пшениці та ячменю, а й скоротити питомі витрати на мінеральні добрива. З початком повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року підприємство зіткнулося з новими серйозними викликами: зростанням витрат на логістику та енергоносії, кадровими втратами внаслідок мобілізації, ускладненням збутових ланцюгів. Проте завдяки накопиченому фінансовому ресурсу, диверсифікованій структурі виробництва та гнучкому управлінню

ТОВ «АПК-Сервіс» зуміло зберегти операційну стійкість і вже у 2023 році суттєво наростило земельний банк та інвестиції в основні засоби.

Таблиця 2.1

Хронологія ключових етапів розвитку ТОВ «АПК-Сервіс»

Рік	Ключова подія
1999	Реєстрація ТОВ «АПК-Сервіс» на базі майна реорганізованого КСП «Новоукраїнський»
2000	Формування первинного земельного банку (близько 1 800 га орендованих паїв), налагодження рослинницького виробництва
2003	Запуск молочно-товарного комплексу, початок систематичного ведення тваринництва
2005	Придбання першого комплексу зернозберігання та сушарки, вихід на регіональний зерновий ринок
2008–2009	Подолання наслідків фінансово-економічної кризи, оптимізація структури посівних площ
2012	Розширення земельного банку до 3 000 га, впровадження системи GPS-навігації на польовій техніці
2016	Модернізація тваринницьких приміщень, перехід на безприв'язне утримання ВРХ
2019	Впровадження елементів точного землеробства: агрохімічне картування, диференційоване внесення добрив
2022	Адаптація виробничої діяльності до умов воєнного стану; збереження основних виробничих потужностей
2023	Нарощування земельного банку до 4 714 га ріллі

Джерело: складено автором на основі установчих та звітних документів підприємства

У сучасній системі аграрного виробництва першочергового значення набуває ефективний менеджмент земельних ресурсів як головного чинника виробництва. Земля виступає не лише базовим засобом сільськогосподарської діяльності, а й ключовим детермінантом конкурентних позицій підприємства на ринку. У зв'язку з цим зростає потреба в пошуку нових підходів до управління земельним потенціалом, зокрема через застосування lean-концепції, яка

орієнтує на скорочення нераціональних втрат, раціоналізацію ресурсозалучення та підвищення загальної результативності господарювання.

Реалізація принципів ощадливого виробництва у сфері управління земельними ресурсами передбачає системну діагностику ефективності використання сільськогосподарських угідь, мінімізацію непродуктивних витрат, впровадження технологій точного землеробства, автоматизованого моніторингу стану ґрунтового покриву та вдосконалення структури сівозмін. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності земель, зниження антропогенного навантаження на довкілля і формування підвалин сталого агрогосподарювання.

Таблиця 2.2

Земельний ресурсний потенціал ТОВ «АПК-Сервіс»

Показники площі	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. +/-	%
Сільськогосподарські угіддя, га	4256	4190	4718	462	110,9
в т. ч. – рілля, га	4248	4183	4714	466	111,0
– багаторічні насадження, га	8	7	4	-4	50,0

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Результати аналізу земельного ресурсного потенціалу ТОВ «АПК-Сервіс» демонструють стійку тенденцію до розширення земельного банку господарства протягом 2023–2025 років. Загальна площа сільськогосподарських угідь у 2025 році збільшилась на 462 га відносно 2023 року, що відповідає темпу приросту 10,9%. Особливо показовим є зростання площ ріллі: з 4248 га у 2023 році до 4714 га у 2025 році - приріст склав 466 га, або 11,0%. Така позитивна динаміка свідчить про нарощування виробничого потенціалу підприємства та є вагомою передумовою для збільшення обсягів аграрного виробництва і підвищення ефективності використання угідь. Розширення ріллі також створює сприятливі

умови для диверсифікації рослинницької програми та впровадження прогресивних агротехнологій, зокрема в контексті lean-виробництва.

Водночас площа багаторічних насаджень за аналізований період скоротилась удвічі - з 8 га до 4 га, що може свідчити про стратегічне переорієнтування підприємства на пріоритетні галузі рослинництва або відсутність достатнього фінансування відповідного сегменту. Незважаючи на тимчасове зниження загальної площі угідь у 2024 році до 4190 га, підприємству вдалося не лише нівелювати цей спад, а й суттєво наростити земельний банк у наступному звітному році, що свідчить про виважену та адаптивну земельну політику.

Отримані результати підтверджують ефективність земельного менеджменту ТОВ «АПК-Сервіс» і стратегічну обґрунтованість управління угіддями. Збільшення оброблюваних площ формує передумови для застосування інноваційних агрорішень у рамках концепції ощадливого виробництва, що передбачає раціональне освоєння земельного потенціалу із забезпеченням принципів сталого розвитку.

В умовах воєнного часу особливої ваги набуває проблема ефективного управління трудовим потенціалом. Аграрні підприємства стикаються з цілою низкою гострих викликів: нестачею кваліфікованих кадрів, сезонними коливаннями зайнятості, міграційними процесами та несприятливими демографічними тенденціями. За таких умов першочерговим завданням стає не лише забезпечення кількісної достатності людських ресурсів, а й досягнення якісного їх використання відповідно до вимог сучасного виробничого процесу.

Одним із дієвих інструментів вирішення окреслених проблем є запровадження концепції ощадливого виробництва (lean production), спрямованої на мінімізацію непродуктивних витрат, зростання продуктивності праці та забезпечення безперервного вдосконалення виробничих процесів. Застосування lean-підходу в аграрному секторі дає змогу оптимізувати структуру зайнятості, раціонально перерозподілити функціональні обов'язки

між працівниками, скоротити непродуктивні витрати робочого часу та посилити мотивацію персоналу до ефективної праці.

Дослідження трудового забезпечення ТОВ «АПК-Сервіс» крізь призму принципів ощадливого виробництва охоплює комплексну оцінку чисельності, структури, продуктивності та ефективності трудовикористання. Особливу увагу приділено адаптації lean-технологій до галузевої специфіки сільськогосподарського виробництва, де ключовими факторами є сезонність робіт, кліматична залежність, технологічна цикличність і соціальна складова (Табл. 2.2).

Аналіз динаміки трудових ресурсів засвідчує поступове, але стабільне зростання загальної чисельності персоналу ТОВ «АПК-Сервіс» упродовж 2023–2025 років. Середньорічна кількість працівників збільшилась із 214 осіб у 2023 році до 221 особи у 2025 році, що становить приріст на 7 осіб, або 3,3%. Така тенденція є ознакою стабільності кадрової політики господарства і відсутності значної плинності кадрів навіть в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.3

Динаміка трудового ресурсного потенціалу ТОВ «АПК-Сервіс»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. +/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	214	208	221	7	103,3
в т. ч. зайнято у с.-г. виробництві	204	198	212	8	103,9
– у рослинництві	141	137	147	6	104,3
– у тваринництві	63	61	65	2	103,2
Питома вага зайнятих у с.-г. до загальної чисельності, %	95,3	95,2	95,9	0,6	

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Особливої аналітичної уваги заслуговує галузева структура зайнятості: частка задіяних безпосередньо у сільськогосподарському виробництві стабільно перевищує 95% загальної чисельності, що підтверджує виражену галузеву спрямованість підприємства. Кількість зайнятих у аграрному виробництві зросла з

204 до 212 осіб (+8 осіб, або 3,9%), зокрема в рослинництві - з 141 до 147 осіб (+6 осіб, або 4,3%), у тваринництві - з 63 до 65 осіб (+2 особи, або 3,2%). Зростання питомої ваги зайнятих у сільськогосподарському виробництві з 95,3% до 95,9% вказує на підвищення концентрації персоналу в ключових виробничих підрозділах, що відповідає принципам ощадливого використання трудового ресурсу.

Таким чином, трудовий потенціал ТОВ «АПК-Сервіс» характеризується стабільністю і поступальним розвитком з чіткою орієнтацією на основну галузь діяльності - аграрне виробництво. Незначне, але систематичне нарощування чисельності персоналу при збереженні структурних пропорцій свідчить про виважену кадрову стратегію, яка створює сприятливі умови для підвищення продуктивності праці та загальної ефективності виробничих процесів.

В умовах сучасної України важливим аналітичним завданням є оцінка фінансового стану підприємства через дослідження динаміки структури його активів і пасивів. Фінансово-структурна стійкість аграрного господарства значною мірою визначається ефективністю управління матеріальними, фінансовими та інвестиційними ресурсами. Вивчення трансформацій в структурі активів дає змогу встановити пріоритети ресурсозалучення, оцінити рівень інвестиційної активності та спроможність підприємства продукувати доходи. Аналіз пасивів, своєю чергою, розкриває джерела фінансування діяльності, ступінь фінансової незалежності та ризики, пов'язані із залученням позикових коштів.

ТОВ «АПК-Сервіс» Кіровоградської області є активним суб'єктом аграрного ринку регіону, що провадить діяльність у галузях рослинництва та тваринництва. Дослідження змін у складі активів і пасивів цього підприємства уможливлює не лише оцінку фінансової стійкості в динаміці, а й виявлення закономірностей, що формують потенціал стабільного розвитку в умовах ринкової конкуренції та зовнішніх макроекономічних турбуленцій (табл. 2.4).

Аналіз динаміки ключових статей активів і пасивів ТОВ «АПК-Сервіс» у 2023–2025 роках засвідчує суттєве нарощування загального обсягу господарських ресурсів підприємства, що є переконливим свідченням його

активного розвитку та зміцнення економічного потенціалу. Авансований капітал зріс із 218 740 тис. грн у 2023 році до 389 614 тис. грн у 2025 році - тобто на 170 874 тис. грн, або на 78,1%, що відображає значне розширення фінансової бази господарювання.

Таблиця 2.4

Динаміка активів та пасивів ТОВ «АПК-Сервіс», тис. грн

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. +/-	%
Авансований капітал, тис. грн	218 740	261 385	389 614	170 874	178,1
Необоротні активи, тис. грн	114 320	132 470	198 760	84 440	173,9
Основні засоби, тис. грн	54 210	57 840	96 530	42 320	178,0
Оборотні активи, тис. грн	104 420	128 915	190 854	86 434	182,8
Власний капітал, тис. грн	206 180	247 620	367 340	161 160	178,2
Питома вага власного капіталу в авансованому, %	94,2	94,7	94,3	-0,1	

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Необоротні активи підприємства збільшились із 114 320 тис. грн до 198 760 тис. грн (+84 440 тис. грн, або 73,9%), а основні засоби - із 54 210 тис. грн до 96 530 тис. грн (+42 320 тис. грн, або 78,0%). Наведена динаміка відображає активну інвестиційну діяльність підприємства та планомірну модернізацію виробничої бази, що є ключовою передумовою технологічного оновлення аграрного виробництва. Оборотні активи зросли на 86 434 тис. грн (+82,8%), що позитивно характеризує ліквідність і фінансову гнучкість господарства, а також забезпечує безперебійність обігових процесів і збереження платоспроможності.

Власний капітал підприємства збільшився із 206 180 тис. грн до 367 340 тис. грн, що становить приріст на 161 160 тис. грн (78,2%). Це є переконливим індикатором фінансової стійкості та здатності підприємства до самофінансування. Питома вага власного капіталу в загальному авансованому

капіталі залишалась стабільно високою - на рівні понад 94%, хоча й зафіксовано незначне зниження на 0,1 в.п. - із 94,2% до 94,3%, що не є суттєвим і не знижує оцінки фінансової автономії підприємства. Загалом структурна динаміка активів і пасивів свідчить про планомірне зміцнення матеріально-технічної бази, підвищення фінансової стабільності та формування стійкого фундаменту для довгострокового розвитку ТОВ «АПК-Сервіс».

Скотарська галузь є однією з ключових складових агровиробництва, що забезпечує продовольчу безпеку, стабільне постачання м'ясо-молочної продукції та сприяє розвитку суміжних підгалузей сільського господарства. Для ТОВ «АПК-Сервіс» ефективне ведення тваринництва вимагає систематичного аналізу структурних змін і динаміки поголів'я, оскільки ці показники безпосередньо визначають обсяги виробництва, економічну ефективність та загальну стійкість підприємства.

Аналіз динаміки поголів'я ВРХ у ТОВ «АПК-Сервіс» за 2023–2025 роки дозволяє не лише оцінити наслідки управлінських рішень минулих періодів, а й виявити тенденції, що мають стати підґрунтям для стратегічного планування розвитку тваринницької галузі. В умовах зміни ринкового попиту, зростання витрат на утримання худоби, кліматичної нестабільності та обмеженості державної підтримки дослідження динаміки поголів'я набуває критичного значення для формування ефективних підходів до управління виробничими ресурсами (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка поголів'я скотарської галузі в ТОВ «АПК-Сервіс», гол.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. +/-	%
Велика рогата худоба (ВРХ), гол.	1 624	1 710	1 548	-76	95,3
в т. ч. корів, гол.	698	672	661	-37	94,7
Молодняк ВРХ, гол.	926	1 038	887	-39	95,8

Питома вага корів у стаді ВРХ, %	43,0	39,3	42,7	-0,3	Х

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Моніторинг динаміки поголів'я тварин засвідчує певну нестабільність у структурі та загальній чисельності ВРХ у ТОВ «АПК-Сервіс» протягом досліджуваного трирічного періоду. Загальна чисельність великої рогатої худоби у 2025 році становила 1548 голів, що на 76 голів менше порівняно з 2023 роком (95,3% від базового рівня). Ця динаміка вказує на певне послаблення виробничого потенціалу в тваринницькій галузі, яке потребує управлінського реагування.

Скорочення спостерігалося також у чисельності корів - із 698 голів у 2023 році до 661 голови у 2025 році (-37 голів, або 94,7% від вихідного рівня). Оскільки корови формують основу молочного виробництва, зменшення дійного стада несе очевидні ризики для галузевих показників і потребує цілеспрямованих заходів із відтворення стада. Чисельність молодняку ВРХ також скоротилась - із 926 голів у 2023 році до 887 у 2025 році (-39 голів, або 95,8%), що може свідчити про уповільнення відтворювальних процесів або недостатній рівень інвестицій у розвиток галузі. Питома вага корів у загальному поголів'ї знизилась із 43,0% до 42,7% (-0,3 в.п.), що, попри формальну стабільність структури, на тлі загального скорочення чисельності тварин є додатковим сигналом для активізації роботи зі стабілізації та нарощування поголів'я.

Таким чином, отримані результати вказують на необхідність активізації заходів зі стабілізації та нарощування поголів'я тварин, технологічної модернізації тваринницьких комплексів, поглиблення селекційно-племінної роботи та підвищення загальної економічної ефективності ведення скотарства.

В умовах зростаючих вимог до ефективності аграрного господарювання та необхідності дотримання принципів сталого розвитку, питання результативного управління виробничими ресурсами набуває стратегічного значення. Раціональне залучення і використання земельних, трудових,

технічних і фінансових ресурсів є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, передусім в умовах подорожчання виробничих ресурсів, ринкової нестабільності і загострення кліматичних ризиків.

ТОВ «АПК-Сервіс» Кіровоградської області є одним із провідних підприємств аграрного сектору регіону, що здійснює діяльність у сферах рослинництва та тваринництва. Це вимагає комплексного підходу до організації виробничих процесів і ресурсного забезпечення. Для досягнення сталого розвитку підприємству необхідно не лише підтримувати достатній рівень забезпеченості ресурсами, а й постійно оцінювати їх використання - з метою виявлення резервів продуктивності, оптимізації витрат та забезпечення приросту економічних результатів.

Урожайність сільськогосподарських культур є одним із ключових індикаторів результативності функціонування аграрного підприємства, оскільки вона безпосередньо визначає валові обсяги виробництва, фінансові результати і конкурентні позиції господарства на ринку. Для ТОВ «АПК-Сервіс» питання підвищення урожайності набуває особливої актуальності в контексті обмеженості ресурсної бази, зростання вартості матеріально-технічного забезпечення та прогресуючих кліматичних змін (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка врожайності основних сільськогосподарських культур в ТОВ «АПК-Сервіс», ц/га

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. +/-	%
Зернові та зернобобові, ц/га	41,3	38,6	54,8	13,5	132,7
в т. ч. – озима пшениця, ц/га	35,4	37,1	58,9	23,5	166,4
– кукурудза на зерно, ц/га	118,6	67,3	82,1	-36,5	69,2
– ячмінь озимий, ц/га	43,7	22,8	51,4	7,7	117,6
– горох, ц/га	–	19,4	44,7	-	-
Соняшник, ц/га	30,1	12,4	27,6	-2,5	91,7

Цукровий буряк, ц/га	482,3	391,6	514,8	32,5	106,7

Джерело: розраховано за даними звітності підприємства

Аналіз врожайності основних сільськогосподарських культур у ТОВ «АПК-Сервіс» свідчить про неоднорідну динаміку продуктивності рослинництва за 2023–2025 роки, зумовлену впливом як внутрішніх організаційно-технологічних, так і зовнішніх кліматичних та ринкових факторів. Загальна врожайність зернових і зернобобових культур зросла з 41,3 ц/га до 54,8 ц/га - приріст 13,5 ц/га (32,7%), що відображає позитивні зрушення в агротехнологічній культурі господарства. Особливо показово зросла врожайність озимої пшениці - з 35,4 до 58,9 ц/га (+23,5 ц/га або 66,4%), що є результатом цілеспрямованої роботи щодо сортооновлення та оптимізації технологій вирощування. Зафіксовано також позитивну динаміку врожайності озимого ячменю (+7,7 ц/га, 117,6%) і гороху, врожайність якого у 2025 році досягла 44,7 ц/га проти 19,4 ц/га у 2024 році.

Водночас по ряду культур спостерігається негативна динаміка. Врожайність кукурудзи на зерно знизилась із 118,6 ц/га у 2023 році до 82,1 ц/га у 2025 році (-36,5 ц/га, або 30,8%), що може бути наслідком несприятливих гідрологічних умов вегетаційного сезону, недостатнього захисту від хвороб і шкідників або зниження ефективності сортового складу. Врожайність соняшнику також зменшилась - з 30,1 до 27,6 ц/га (-2,5 ц/га, або 8,3%), що на тлі загальноукраїнської ситуації з культурою залишається керованим відхиленням. Натомість, врожайність цукрового буряку зросла з 482,3 ц/га до 514,8 ц/га (+32,5 ц/га або 6,7%), що свідчить про технологічне вдосконалення вирощування цієї культури та ефективне використання добрив.

Отримані результати вказують на необхідність поглибленого вивчення чинників, що обумовлюють коливання врожайності за окремими культурами, а також подальшого вдосконалення агротехнологічного комплексу підприємства з метою забезпечення стабільного зростання продуктивності рослинницького виробництва.

Стабільність і результативність діяльності сільськогосподарського підприємства значною мірою зумовлюються рівнем його фінансових показників. Фінансові результати слугують ключовим індикатором економічної дієздатності суб'єкта господарювання, його спроможності генерувати прибутки, забезпечувати відтворення ресурсного потенціалу та формувати інвестиційні можливості. Трендовий аналіз фінансових показників дозволяє виявити закономірності у трансформації ефективності виробничої діяльності, оцінити наслідки управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх економічних змін.

Дослідження динаміки фінансових результатів ТОВ «АПК-Сервіс» дає змогу не лише охарактеризувати внутрішні економічні процеси, а й з'ясувати вплив макро- та мікроекономічних чинників на прибутковість і рентабельність виробництва. Особливу увагу приділено змінам у показниках чистого прибутку, доходу від реалізації продукції, рівні витрат і рентабельності, що є визначальними орієнтирами для подальшого стратегічного планування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АПК-Сервіс»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. до 2023 р. +/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	108 640	143 218	174 382	65 742	160,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	74 318	107 492	130 746	56 428	175,9
Валовий прибуток, тис. грн	34 322	35 726	43 636	9 314	127,1
Чистий прибуток, тис. грн	29 140	28 864	34 712	5 572	119,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів ТОВ «АПК-Сервіс» у 2023–2025 роках демонструє загальну позитивну динаміку основних показників, попри вплив складної зовнішньої кон'юнктури. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 108 640 тис. грн у 2023 році до 174 382 тис. грн у 2025 році (+65 742 тис. грн,

або 60,5%), що є свідченням нарощування збутових обсягів завдяки як розширенню виробництва, так і ефективній ціновій та маркетинговій політиці. Собівартість реалізованої продукції зростала випереджальними темпами - з 74 318 тис. грн до 130 746 тис. грн (+56 428 тис. грн, або 75,9%). Перевищення темпу зростання витрат над темпом зростання доходів свідчить про тиск на маржинальність виробництва, зумовлений інфляційними процесами, підвищенням цін на енергоносії та сировину (рис. 2.1). Проте, попри це, валовий прибуток зріс із 34 322 тис. грн до 43 636 тис. грн (+9 314 тис. грн, або 27,1%), що підтверджує збереження прибутковості операційної діяльності та ефективне управління виробничими ресурсами. Чистий прибуток збільшився на 5 572 тис. грн (19,1%) - із 29 140 тис. грн до 34 712 тис. грн, що, хоча і поступається темпам зростання доходів, свідчить про стійкість фінансового становища підприємства та його здатність генерувати прибуток навіть в умовах суттєвого здорожчання витрат.

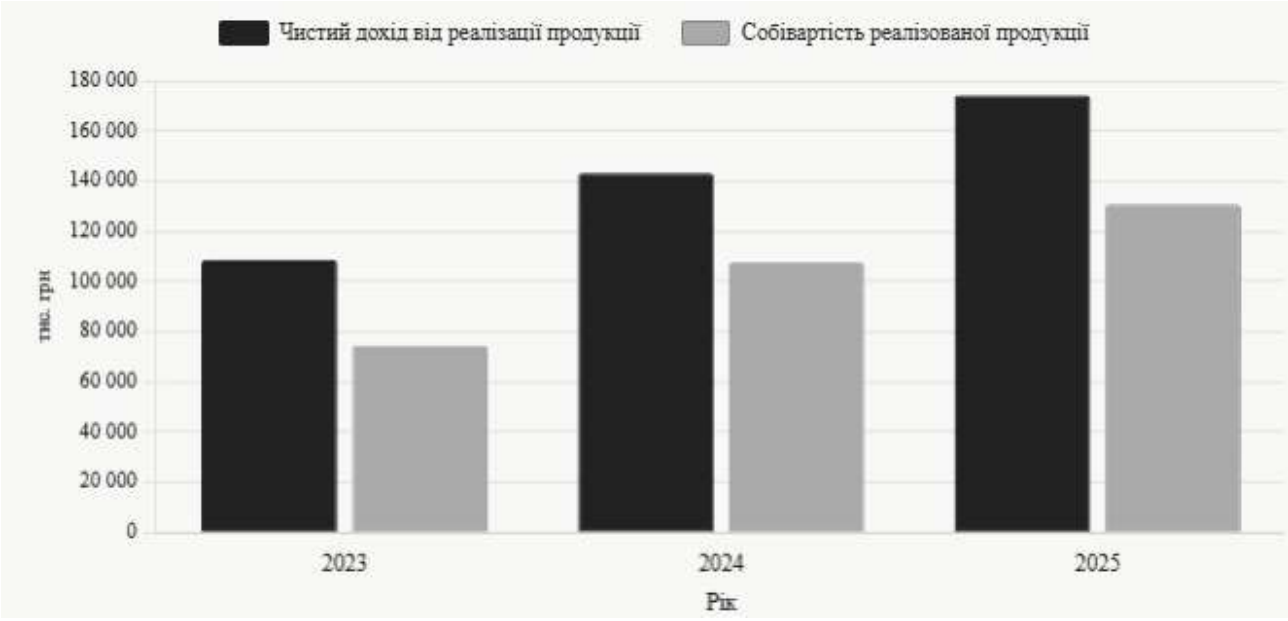


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції

Для подальшого поліпшення фінансових результатів доцільно зосередитись на впровадженні ощадливих технологій виробництва та удосконаленні системи управління витратами.

Рентабельність є інтегральним показником господарської ефективності, що відображає здатність підприємства продукувати прибуток відносно понесених витрат, наявних активів або вкладеного капіталу. Дослідження динаміки рентабельності дає можливість оцінити ступінь ефективності залучених ресурсів, виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості і сформувати обґрунтовану стратегію розвитку підприємства на середньострокову перспективу.

Аналіз ключових показників рентабельності ТОВ «АПК-Сервіс» за 2023–2025 роки свідчить про стійку низхідну тенденцію за всіма розрахунковими показниками, що є результатом випереджального зростання витрат над доходами та загального погіршення зовнішніх умов господарювання (табл. 2.8).

Рівень рентабельності виробництва скоротився з 46,2% у 2023 році до 33,2% у 2024 році та 26,8% у 2025 році, тобто на 19,4 відсоткових пункти відносно базового року. Це вказує на поступове зниження прибутковості основної виробничої діяльності, спричинене передусім стрімким подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, паливно-енергетичних складових собівартості, а також загальною інфляцією в умовах воєнного часу.

Таблиця 2.8

Динаміка рентабельності ТОВ «АПК-Сервіс»

Показники	2023	2024	2025	2025 р. +/- до 2023 р., в.п.
Рівень рентабельності виробництва, %	46,2	33,2	26,8	-19,4
Рівень рентабельності продажу, %	31,6	24,9	20,0	-11,6
Рівень рентабельності за авансованим капіталом, %	13,3	11,0	8,9	-4,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Рівень рентабельності продажу знизився з 31,6% у 2023 році до 24,9% у 2024 та 20,0% у 2025 році (-11,6 в.п.), що свідчить про звуження маржі прибутку від реалізації продукції. Це може бути пов'язане як із зростанням

реалізаційних витрат, так і з обмеженою гнучкістю цінової політики на фоні волатильності аграрних ринків.

Загалом описана динаміка рентабельності засвідчує нагальну потребу в поглибленому аналізі виробничих процесів ТОВ «АПК-Сервіс», системному скороченні непродуктивних витрат, вдосконаленні збутової стратегії та підвищенні ефективності ресурсоспоживання. Практичне застосування інструментів ощадливого виробництва - зокрема, картування потоку цінності, аналізу втрат і безперервного вдосконалення - може стати дієвим механізмом стабілізації й поступового відновлення рентабельності підприємства у наступних звітних періодах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ ТОВ «АПК-СЕРВІС»

Результати аналізу виробничо-господарської діяльності ТОВ «АПК-Сервіс», проведеного у другому розділі роботи, засвідчують наявність низки системних проблем, що негативно впливають на ефективність управління виробничими процесами підприємства. Зокрема, рентабельність виробництва знизилась із 46,2% у 2023 році до 26,8% у 2025 році (-19,4 в.п.); собівартість реалізованої продукції зростає випереджальними темпами порівняно з доходами (+75,9% проти +60,5%); поголів'я ВРХ скоротилось на 76 голів, а врожайність кукурудзи на зерно впала на 30,8%. Ці тенденції свідчать про недостатню ефективність існуючої системи управління виробничими процесами та необхідність її комплексного вдосконалення.

Враховуючи теоретичні підходи, узагальнені у першому розділі роботи, найбільш доцільним для ТОВ «АПК-Сервіс» є застосування інтегрованої моделі управління, яка поєднує принципи ощадливого виробництва (Lean), ресурсно-орієнтованого підходу, цифровізації та ризик-менеджменту. Концепція Lean production є стрижневим елементом запропонованої моделі, оскільки орієнтує управлінську діяльність на системне виявлення і усунення втрат у всіх ланках виробничого ланцюга - від підготовки ґрунту до реалізації готової продукції.

У межах розділу пропонуємо розробити чотири взаємопов'язані напрями удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс»: ідентифікація та усунення виробничих втрат на засадах VSM-аналізу; оптимізація структури посівних площ рослинницького виробництва; програма відтворення та нарощування поголів'я ВРХ; удосконалення системи управлінського обліку витрат.

Перший напрям це ідентифікація та усунення виробничих втрат на засадах VSM-аналізу. Картування потоку цінності (Value Stream Mapping, VSM) є базовим інструментом Lean, який дозволяє візуалізувати всі операції виробничого процесу, розмежувати дії, що створюють цінність, від дій, що є

втратами, та визначити пріоритети оптимізації. Для ТОВ «АПК-Сервіс» VSM-аналіз доцільно провести окремо для двох ключових виробничих ланцюгів: рослинництво (від підготовки ґрунту до реалізації зерна) та тваринництво (від заготівлі кормів до збуту молока і м'яса).

Відповідно до концепції Toyota Production System, виробничі втрати поділяються на сім категорій: надвиробництво, запаси, очікування, зайве переміщення, зайве оброблення, дефекти та невикористаний потенціал персоналу. Аналіз виробничих процесів ТОВ «АПК-Сервіс» дозволив ідентифікувати прояви кожного з цих видів втрат та розробити конкретні заходи з їх усунення (табл. 3.1).

Реалізація VSM-аналізу передбачає формування робочої групи у складі головного агронома, механіка, бухгалтера та директора підприємства. На першому етапі (тривалість - 1 місяць) проводиться хронометраж усіх виробничих операцій та складається карта поточного стану потоку цінності. На другому етапі розробляється карта майбутнього стану з визначенням цільових показників скорочення часу простоїв, зменшення складських запасів та підвищення продуктивності. Третій етап передбачає безпосередню реалізацію запланованих змін та контроль їх результатів.

Особливої уваги у межах VSM-аналізу потребує виробничий ланцюг тваринництва, де зафіксовано скорочення поголів'я ВРХ та корів. Картування виявить конкретні вузькі місця: ймовірно, це недостатня забезпеченість власними кормами, висока собівартість утримання однієї голови та нераціональний графік ветеринарних обробок. Усунення цих втрат дозволить підвищити рентабельність тваринницького напряму виробництва.

Другий напрям - оптимізація структури посівних площ рослинницького виробництва. Аналіз врожайності культур у 2023–2025 роках (табл. 2.6) виявив суттєву диференціацію між культурами за рівнем продуктивності та, відповідно, маржинальності. Озима пшениця демонструє видатне зростання врожайності до 58,9 ц/га (+66,4%), ячмінь озимий стабілізувався на 51,4 ц/га,

горох показав різке зростання до 44,7 ц/га. Водночас кукурудза знизилась до 82,1 ц/га (-30,8%), соняшник - до 27,6 ц/га (-8,3%).

Таблиця 3.1

Ідентифікація виробничих втрат у ТОВ «АПК-Сервіс» та заходи з їх усунення на засадах Lean-виробництва

Вид втрати (Lean)	**Прояв у виробничому процесі ТОВ «АПК-Сервіс»**	**Причина виникнення**	**Запропонований захід з усунення**
Надвиробництво	Завищені обсяги закупівлі ЗЗР і добрив понад сезонну потребу	Відсутність точного планування потреб на основі агрохімічних карт	Перехід на диференційоване внесення добрив за картами родючості; закупівля під конкретний сезон
Запаси	Наднормативні залишки насіння, пального, запчастин на складах	Відсутність системи нормування складських запасів і WMS-обліку	Впровадження нормативів складських запасів; оцифрування складського обліку
Очікування	Простої техніки в міжсезонний період; черги агрегатів під час посівної та збиральної кампаній	Нерівномірне завантаження МТП, відсутність графіку використання техніки	Складання детального операційного графіку польових робіт; превентивне ТО техніки
Зайве переміщення	Нераціональні маршрути агрегатів між полями через відсутність оптимізації маршрутів	Відсутність GPS-оптимізації маршрутів між земельними ділянками	Маршрутизація агрегатів через АВТОматизовану систему телематики; ущільнення сівозміни
Зайве оброблення	Дублювання обліку врожаю: ручна відомість + таблиці Excel + паперові акти	Відсутність єдиної цифрової системи управлінського обліку виробництва	Впровадження єдиної ERP/агро-платформи з автоматичним формуванням звітності
Дефекти	Втрати врожаю при збиранні (понаднормативні втрати комбайнування кукурудзи)	Застарілі регулювання комбайнів, несвоєчасне технічне обслуговування	Регулярне калібрування молотильних апаратів; контроль втрат через зважування
Невикористаний потенціал персоналу	Механізатори виконують адміністративні функції (облік,	Відсутність чіткого розподілу функцій між виробничим і адміністративним	Перерозподіл адміністративних функцій на агрономів та облікових

	звітність) у виробничий час	персоналом	працівників

Джерело: розроблено автором на основі аналізу виробничої діяльності підприємства

Ці тенденції свідчать про необхідність структурного перегляду посівних площ з переорієнтацією на культури з вищою ефективністю та нижчими ресурсними витратами.

Запропонована оптимізована структура посівних площ формується виходячи з таких принципів: максимізація площ під культурами з позитивною динамікою врожайності; скорочення площ під культурами зі стійкою негативною тенденцією; дотримання науково обґрунтованої сівозміни (не більше 25–30% площ під однією культурою); забезпечення власної кормової бази для тваринництва; підвищення питомої ваги зернобобових як культур-попередників, що відновлюють родючість ґрунту.

Таблиця 3.2

Фактична та запропонована структура посівних площ ТОВ «АПК-Сервіс» на 2027 рік

Культура	Фактична площа 2025 р., га	Питома вага, %	Запропонована площа, га	Питома вага, %	Зміна, га
Озима пшениця	1 180	25,1	1 450	30,8	+270
Ячмінь озимий	680	14,4	750	15,9	+70
Кукурудза на зерно	1 250	26,5	900	19,1	-350
Соняшник	820	17,4	700	14,9	-120
Горох	320	6,8	480	10,2	+160
Цукровий буряк	320	6,8	350	7,4	+30
Пари та інше	144	3,0	84	1,7	-60
Разом ріллі	4 714	100,0	4 714	100,0	0

Джерело: розроблено автором на основі даних господарства та агрономічних рекомендацій

Запропонована структура передбачає збільшення площі під озимою пшеницею на 270 га (до 1 450 га), під ячменем - на 70 га, під горохом - на 160 га. Одночасно скорочується площа під кукурудзою на зерно на 350 га

(найбільше скорочення, обґрунтоване падінням врожайності на 30,8%) та під соняшником на 120 га. Загальна площа ріллі залишається незмінною - 4 714 га. Ключовою агрономічною перевагою запропонованої структури є підвищення частки зернобобових (горох) до 10,2%, що сприяє відновленню балансу азоту в ґрунті та створює якісні попередники для озимих культур.

Впровадження системи точного землеробства є обов'язковою умовою реалізації оптимізованої структури посівних площ. Диференційоване внесення добрив на основі актуальних агрохімічних карт дозволяє адаптувати норми живлення до реального стану ґрунту на кожній ділянці, що підвищує ефективність використання добрив на 15–20% та скорочує витрати на агрохімію. Підприємство вже має досвід агрохімічного картування (2019–2021 рр.), тому необхідно його оновити та розширити на всі площі 4 714 га.

Третій напрям - програма відтворення та нарощування поголів'я ВРХ. Скорочення поголів'я великої рогатої худоби з 1 624 до 1 548 голів (-76 голів) та зменшення чисельності корів із 698 до 661 голови (-37 голів) за 2023–2025 роки є одним із найбільш значущих негативних результатів діяльності підприємства. Тваринницька галузь формує важливу частину доходів і забезпечує диверсифікацію виробничого портфеля ТОВ «АПК-Сервіс», тому її стабілізація є стратегічним пріоритетом.

Програма відтворення стада розрахована на два роки (2027–2028) і передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів. По-перше, закупівля нетелей симентальської або української чорно-рябої породи (60 голів у 2027 р. та 50 голів у 2028 р.) для поповнення дійного стада. По-друге, удосконалення власної відтворювальної бази: підвищення виходу телят до 85–87 телят на 100 корів (проти поточних ~78) через покращення умов утримання та своєчасне осіменіння. По-третє, оптимізація кормової бази: розширення площ під кормовими культурами за рахунок внутрішніх резервів сівозміни, що дозволить скоротити витрати на закупівлю кормів на 15–20%.

Таблиця 3.3

Програма відтворення та нарощування поголів'я ВРХ у ТОВ «АПК-Сервіс» на 2027–2028 рр.

Показник	Факт 2025р.	План 2027р.	План 2028р.	Зміна 2028/2025, гол.
Загальне поголів'я ВРХ, гол.	1 548	1 650	1 760	+212
у т. ч. корів, гол.	661	700	740	+79
Молодняк ВРХ, гол.	887	950	1 020	+133
Закупівля нетелей, гол./рік	-	60	50	+110
Питома вага корів у стаді, %	42,7	42,4	42,0	-0,7 в.п.
Надій на корову, кг/рік	4 820	5 100	5 400	+580
Прогнозний валовий надій, т	3 186	3 570	3 996	+810

Джерело: розроблено автором на основі аналізу тваринницької галузі підприємства

Реалізація програми передбачає також впровадження автоматизованого моніторингу продуктивності тварин. Встановлення педометрів (датчиків активності) та підключення до програми управління стадом дозволяє в режимі реального часу відстежувати надій кожної корови, стан здоров'я тварин та цикли відтворення. Такий підхід відповідає принципам Lean: своєчасне виявлення відхилень (корів зі зниженим надоєм, ранніми ознаками захворювань) дозволяє оперативно вживати управлінських заходів без зайвих витрат.

Важливою складовою програми є поліпшення умов утримання тварин. Наявний безприв'язний корівник (реконструйований у 2016 р.) потребує модернізації системи вентиляції та підлогового покриття у зоні відпочинку, що суттєво впливає на продуктивність і здоров'я тварин. Прогнозоване зростання

надою на корову з 4 820 до 5 400 кг/рік (+580 кг) є реалістичним з урахуванням середніх показників аналогічних господарств Кіровоградської області.

Четвертий напрям - удосконалення системи управлінського обліку витрат. Одним із ключових чинників зниження рентабельності ТОВ «АПК-Сервіс» є випереджальне зростання собівартості відносно доходів. Проте без деталізованого пооперативного обліку витрат неможливо встановити, які саме операції є найбільш витратними і де приховані резерви їх скорочення. Чинна система обліку підприємства фіксує загальні витрати за галузями (рослинництво, тваринництво), але не забезпечує аналітичного розрізу за конкретними культурами та операціями - що є суттєвим управлінським обмеженням.

Запропонована система управлінського обліку витрат ґрунтується на принципі пооперативного (Activity-Based) калькулювання собівартості, адаптованого до специфіки аграрного виробництва. Вона передбачає такі ключові елементи: деталізація прямих витрат за видами польових операцій та за культурами; облік витрат машинно-тракторного парку (пальне, ТО, амортизація) у розрізі кожної операції; щомісячний моніторинг відхилень фактичних витрат від нормативних; розрахунок маржинального доходу за кожною культурою як основи для прийняття рішень щодо структури посівних площ.

Таблиця 3.4

План заходів з удосконалення системи управлінського обліку витрат у ТОВ «АПК-Сервіс»

Захід	Зміст	Виконавець	Термін впровадження
Оцифрування складського обліку	Впровадження програмного модуля складського обліку з відстеженням залишків ТМЦ у режимі реального часу	Головний бухгалтер, ІТ-фахівець	І кв. 2026 р.
Пооперативний облік витрат	Деталізація витрат за видами польових операцій (оранка, сівба, збирання тощо) та за культурами	Головний бухгалтер, агроном	ІІ кв. 2026 р.
Система KPI для бригадирів	Визначення ключових показників ефективності для керівників виробничих підрозділів:	Директор, головний агроном	ІІ кв. 2026 р.

	продуктивність га/зміну, витрати пального на га, втрати при збиранні		
Моніторинг рентабельності культур	Щорічний розрахунок маржинального доходу за кожною культурою як основа для прийняття рішень щодо структури посівних площ	Головний бухгалтер, агроном, директор	IV кв. 2026 р.
Інтеграція агро-платформи	Впровадження єдиної цифрової платформи управління виробництвом (AgroHub або аналог) з модулями: поле, техніка, склад, фінанси	Директор, ІТ-фахівець	I–II кв. 2027 р.

Джерело: розроблено автором

Завершальним і найбільш масштабним кроком у розвитку системи управлінського обліку є впровадження єдиної цифрової агро-платформи (I–II квартал 2027 р.). Такі системи (AgroHub, Cropio, FarmERP та їхні вітчизняні аналоги) інтегрують модулі управління полями, технікою, складом і фінансами в єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечує: автоматичне формування виробничих звітів без ручного введення даних; онлайн-моніторинг стану посівів через супутникові знімки та дані метеостанцій; оперативне прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних, а не ретроспективної звітності. Вартість впровадження базового функціоналу такої платформи для господарства масштабу ТОВ «АПК-Сервіс» становить орієнтовно 150–200 тис. грн на рік - що є виправданим з огляду на потенційну економію від усунення дублювання обліку та підвищення якості управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів пов’язана з певними ризиками, які необхідно враховувати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ризиків впровадження заходів

Ризик	Імовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Зростання цін на ресурси	Висока	Значний	Довгострокові контракти
Нестача фінансування	Середня	Значний	Кредитування, гранти
Погодні умови	Висока	Критичний	Страхування врожаю
Опір персоналу	Середня	Помірний	Навчання, мотивація
Технічні збої цифрових систем	Низька	Помірний	Резервні системи

Аналіз даних, наведених у табл. 3.5, свідчить, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс» супроводжується наявністю як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, які можуть впливати на досягнення запланованих результатів. Найбільш значущими є ризики, пов'язані зі зростанням цін на виробничі ресурси та несприятливими погодними умовами, що мають високий рівень імовірності та можуть суттєво вплинути на ефективність аграрного виробництва. Це обумовлює необхідність застосування превентивних заходів, зокрема укладання довгострокових контрактів із постачальниками та використання інструментів страхування сільськогосподарських ризиків.

Ризик нестачі фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних заходів оцінюється як середній за ймовірністю, проте має значний вплив на результати діяльності підприємства. У зв'язку з цим доцільним є залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема банківського кредитування або участі у грантових програмах підтримки аграрного сектору. Окрему увагу слід приділити організаційним ризикам, таким як можливий опір персоналу впровадженню змін, що може бути мінімізований шляхом проведення навчання, мотивації та залучення працівників до процесу трансформації.

Технічні ризики, пов'язані з впровадженням цифрових систем управління, мають відносно низьку ймовірність, однак потребують створення резервних механізмів функціонування інформаційної інфраструктури. Загалом результати оцінки ризиків свідчать про їх керованість за умови впровадження відповідних заходів мінімізації, що дозволяє забезпечити стабільність реалізації запропонованих управлінських рішень та досягнення очікуваного економічного ефекту.

Реалізація запропонованих заходів передбачає поетапне впровадження, а тому розробки дорожньої карти (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Дорожня карта впровадження заходів з удосконалення управління в ТОВ «АПК-Сервіс»

Період	Основні заходи
I кв. 2027	VSM-аналіз, аудит витрат
II кв. 2027	Впровадження KPI, облік витрат
III кв. 2027	Оптимізація посівних площ
IV кв. 2027	Запуск програми ВРХ
I–II кв. 2028	Впровадження агро-платформи
III–IV кв. 2028	Оцінка ефективності

Аналіз даних, наведених у табл. 3.6, свідчить, що реалізація запропонованих заходів з удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс» має чітко структурований поетапний характер, що забезпечує системність та керованість процесу трансформації. Запропонована дорожня карта передбачає логічну послідовність впровадження змін — від аналітичного етапу до етапу оцінювання результатів, що відповідає сучасним підходам до управління змінами.

На початковому етапі (I квартал 2027 р.) основна увага приділяється проведенню VSM-аналізу та аудиту витрат, що створює інформаційну основу для подальших управлінських рішень. Наступні етапи передбачають впровадження системи KPI та удосконалення управлінського обліку, що дозволяє забезпечити контроль за ефективністю використання ресурсів і підвищити прозорість виробничих процесів. У другій половині 2027 року здійснюється оптимізація структури посівних площ та запуск програми розвитку тваринництва, що спрямовані на підвищення продуктивності та диверсифікацію виробництва.

Завершальний етап, що припадає на 2028 рік, передбачає впровадження цифрової агро-платформи та проведення комплексної оцінки досягнутих результатів. Такий підхід забезпечує поступову інтеграцію інноваційних управлінських інструментів та мінімізує ризики, пов’язані з різкими організаційними змінами. Загалом запропонована дорожня карта є реалістичною та економічно обґрунтованою, оскільки дозволяє синхронізувати управлінські, виробничі та інвестиційні процеси підприємства у часі, що сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Запропоновані напрями удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс» потребують комплексного економічного обґрунтування, яке підтверджує їх доцільність і реалістичність з позиції фінансової ефективності. Економічне обґрунтування передбачає: розрахунок повних витрат на впровадження запропонованих заходів; прогноз зміни ключових показників доходів і витрат; розрахунок прогнозних фінансових результатів і показників рентабельності; оцінку окупності інвестицій та чистої поточної вартості (NPV); оцінку соціального й екологічного ефекту в контексті ESG-підходу.

Вихідними даними для розрахунків є фактичні показники діяльності підприємства за 2023–2025 роки, наведені у Розділі 2, а також агрономічні нормативи, ринкові ціни реалізації сільськогосподарської продукції станом на 2025 рік і типові витрати на впровадження аналогічних технологічних рішень в аграрних підприємствах Кіровоградської області. Розрахунки виконано за двома прогнозними горизонтами: 2027 рік (перший рік повного впровадження основних заходів) та 2028 рік (завершення програми нарощування ВРХ і впровадження агро-платформи).

Реалізація комплексу заходів потребує інвестицій, структура яких суттєво відрізняється за характером: частина витрат є одноразовою (капітальні інвестиції - закупівля нетелей, модернізація корівника, агрохімічне картування), частина - поточними операційними витратами (щорічне обслуговування програмного забезпечення, ветеринарний супровід). Це розмежування важливе для правильного розрахунку терміну окупності.

Як видно з таблиці 3.7, загальний обсяг одноразових капітальних витрат на реалізацію всіх запропонованих заходів становить 13 070 тис. грн, з яких 8 220 тис. грн припадає на 2026 рік і 4 850 тис. грн - на 2027 рік. Найбільша стаття витрат - закупівля 110 голів нетелей (9 900 тис. грн, або 75,7% загальних капіталовкладень). Решта інвестицій - порівняно невеликі: агрохімічне картування (940 тис. грн), система моніторингу стада (700 тис. грн), модернізація корівника (450 тис. грн), GPS-телематика (380 тис. грн) та агро-

платформа (350 тис. грн). Щорічні витрати на обслуговування всіх систем після їх повного впровадження становлять 435 тис. грн.

Важливо підкреслити, що підприємство не потребує залучення зовнішніх кредитних ресурсів для фінансування запропонованих заходів. Чистий прибуток ТОВ «АПК-Сервіс» у 2025 році становив 34 712 тис. грн, що повністю покриває заплановані капіталовкладення 2027 року (8 220 тис. грн) за рахунок власних коштів. Відповідно, фінансові ризики реалізації програми є мінімальними.

Таблиця 3.7

Структура витрат на впровадження запропонованих заходів у ТОВ «АПК-Сервіс», тис. грн

Захід	**Рік впровадження**	**Одноразові витрати, тис. грн**	**Щорічні витрати (обслуговування), тис. грн**
VSM-аналіз (рослинництво + тваринництво)	2027	120	—
Агрохімічне картування (оновлення, 4 714 га)	2027	940	—
GPS-телематика та маршрутизація МТП	2027	380	85
Оцифрування складського обліку	2027	150	30
Система KPI та пооперативний облік	2027	80	20
Закупівля нетелей (60 гол. × 90 тис. грн)	2027	5 400	—
Модернізація корівника (вентиляція, підлога)	2027	450	—
Система моніторингу стада (педометри, ПЗ)	2027	700	120
Закупівля нетелей (50 гол. × 90 тис. грн)	2028	4 500	—
Єдина агро-платформа (ERP)	2028	350	180
Разом одноразові витрати		13 070	435

у т. ч. 2026 рік		8 220	—
у т. ч. 2027 рік		4 850	—

Джерело: розраховано автором на основі ринкових цін на обладнання, послуги та племінну худобу станом на 2025 р.

Ключовим чинником зростання доходів від рослинництва є поєднання двох заходів: оптимізації структури посівних площ (переорієнтація на більш маржинальні культури) та впровадження системи точного землеробства (підвищення врожайності на 5% на всьому масиві ріллі за рахунок диференційованого живлення). Прогнозована врожайність у 2026 році розраховується як фактичний рівень 2025 р. × 1,05 (ефект точного землеробства).

Таблиця 3.8

Розрахунок прогнозного доходу від рослинництва ТОВ «АПК-Сервіс» у 2027 р. порівняно з 2025 р., тис. грн

Культура	Площа, га	Урожай-ність, ц/га	Валовий збір, т	Ціна, грн/т	Дохід, тис. грн	Зміна до 2025 р., тис. грн
Факт 2025 р. (фактична структура)						
Озима пшениця	1 180	58,9	6 950	7 200	50 040	—
Ячмінь озимий	680	51,4	3 495	5 800	20 271	—
Кукурудза	1 250	82,1	10 263	5 400	55 420	—
Соняшник	820	27,6	2 263	18 000	40 734	—
Горох	320	44,7	1 430	12 000	17 160	—
Цукровий буряк	320	514,8	16 474	2 100	34 595	—
РАЗОМ (факт 2025)	4 570	—	—	—	218 220	—
План 2027 р. (нова структура + точне землеробство)						
Озима пшениця	1 450	61,8	8 961	7 200	64 519	+14 479
Ячмінь озимий	750	54,0	4 050	5 800	23 490	+3 219
Кукурудза	900	86,2	7 758	5 400	41 893	−13 527
Соняшник	700	29,0	2 030	18 000	36 540	−4 194
Горох	480	46,9	2 251	12 000	27 012	+9 852

Цукровий буряк	350	540,5	18 918	2 100	39 728	+5 133
РАЗОМ (план 2026)	4 630	—	—	—	233 182	+14 962

Джерело: розраховано автором; ціни реалізації — середньозважені по Кіровоградській обл., 2025 р.; урожайність 2026 р. = факт 2025 р. × 1,05

Розрахунки таблиці 3.8 засвідчують, що прогнозний дохід від рослинництва у 2027 році складе 233 182 тис. грн, що на 14 962 тис. грн (або на 6,9%) більше, ніж фактичний показник 2025 року. Найбільший позитивний внесок забезпечує озима пшениця (+14 479 тис. грн) завдяки поєднанню розширення площ на 270 га і зростанню врожайності. Горох дає приріст +9 852 тис. грн завдяки збільшенню площ на 160 га. Негативний вплив скорочення площ під кукурудзою (-13 527 тис. грн) та соняшником (-4 194 тис. грн) перекривається приростами від інших культур. У 2028 році, при збереженні структури площ і подальшому ефекті точного землеробства (+2% додатково), прогнозний дохід від рослинництва досягне 148 830 тис. грн у складі загального доходу підприємства.

Паралельне зростання доходів від тваринництва забезпечується програмою нарощування поголів'я ВРХ. У 2027 році, після закупівлі 60 нетелей і підвищення надою на корову до 5 100 кг, прогнозний дохід від молока становитиме 53 550 тис. грн (+7 353 тис. грн до рівня 2025 р.). У 2028 році, після закупівлі ще 50 нетелей і виходу надою на 5 400 кг/корову, дохід від молока досягне 59 940 тис. грн (+13 743 тис. грн до рівня 2025 р.). З урахуванням доходів від реалізації м'яса (надремонтний молодняк і вибракувані корови), загальний дохід від тваринництва у 2028 році прогнозується на рівні 71 050 тис. грн.

Прогноз собівартості реалізованої продукції формується з урахуванням двох різноспрямованих факторів. З одного боку -зростання витрат у зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва (витрати на утримання більшого поголів'я ВРХ, закупівля засобів захисту рослин для розширених посівів пшениці). З іншого боку - скорочення витрат завдяки заходам Lean: економія пального (~600 тис. грн/рік), скорочення наднормативних запасів, підвищення

ефективності використання добрив (~1 200–1 500 тис. грн/рік). Сукупно собівартість зростатиме значно повільніше, ніж доходи: прогнозований темп зростання собівартості у 2026–2027 рр. - 5,0-3,4% проти 12,2-12,4% зростання доходів. Це і є ключовою метою запропонованих заходів - розвернути несприятливий тренд, зафіксований у 2023–2025 рр.

Дані таблиці 3.9 наочно демонструють радикальний перелом у фінансових результатах підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зростає з 174 382 тис. грн у 2025 році до 219 880 тис. грн у 2028 році (+45 498 тис. грн, або +26,1%). При цьому собівартість зростає лише на 11 174 тис. грн (+8,5%), що забезпечує суттєве зростання валового прибутку - з 43 636 до 77 960 тис. грн (+34 324 тис. грн, або +78,7%). Чистий прибуток збільшується майже вдвічі: з 34 712 до 67 260 тис. грн (+32 548 тис. грн).

Таблиця 3.9

Прогноз фінансових результатів та показників рентабельності ТОВ «АПК-Сервіс» на 2027–2028 рр.

Показник	Факт 2025 р.	Прогноз 2027 р.	Прогноз 2028 р.	Зміна 2028/2025, +/-
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	174 382	195 640	219 880	+45 498
у т. ч. рослинництво, тис. грн	126 590	141 552	148 830	+22 240
у т. ч. тваринництво, тис. грн	47 792	54 088	71 050	+23 258
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	130 746	137 280	141 920	+11 174
Валовий прибуток, тис. грн	43 636	58 360	77 960	+34 324
Адміністративні та збутові витрати, тис. грн	6 820	7 100	7 400	+580
Фінансові витрати (обслуговування інвестицій), тис. грн	—	1 200	900	—
Чистий прибуток, тис. грн	34 712	48 160	67 260	+32 548
Рентабельність виробництва, %	26,8	35,7	45,4	+18,6 в.п.

Рентабельність продажу, %	20,0	24,8	30,6	+10,6 в.п.
Рентабельність авансованого капіталу, %	8,9	12,4	17,2	+8,3 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі фактичних даних підприємства та прогнозних розрахунків

Найбільш значущим є відновлення показників рентабельності, падіння яких було ідентифіковано як головна проблема підприємства. Рентабельність виробництва зростає з 26,8% до 45,4% (+18,6 в.п.) - тобто перевищує навіть базовий рівень 2023 року (46,2%), що свідчить про повне подолання негативного тренду. Рентабельність продажу відновлюється з 20,0% до 30,6% (+10,6 в.п.), рентабельність авансованого капіталу - з 8,9% до 17,2% (+8,3 в.п.). Динаміка рентабельності виробництва наочно підтверджує, що запропонована система заходів здатна кардинально змінити економічну ситуацію на підприємстві.

Сучасна концепція ефективності аграрного підприємства передбачає оцінку не лише економічних, а й соціальних та екологічних результатів діяльності - відповідно до принципів сталого розвитку і ESG-підходу, обґрунтованих у Розділі 1. Для ТОВ «АПК-Сервіс» - підприємства, що є одним із основних роботодавців Новоукраїнського району, - соціальна відповідальність є невід'ємною складовою стратегії розвитку.

У соціальному вимірі реалізація програми забезпечить збереження всіх 221 наявного робочого місця та створення 12–15 нових - переважно у тваринництві (додаткові оператори доїльного залу, тваринники) та в службі цифрового землеробства. Впровадження системи KPI і пов'язаного преміювання дозволить підвищити середню заробітну плату на 8–12%, що є важливим фактором утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції за трудові ресурси в сільській місцевості. Стабільна виплата орендної плати (~4 500 власникам земельних паїв) залишається гарантованою і може бути збільшена після зростання прибутковості.

В екологічному вимірі найбільш значущим є перехід на диференційоване внесення добрив, що скоротить загальне навантаження мінерального азоту і

фосфору на 12–15% - без жертвування врожайністю, а за рахунок точнішого розподілу поживних речовин відповідно до реального стану ґрунту. Збільшення питомої ваги гороху до 10,2% сівозміни забезпечує природне збагачення ґрунту азотом на рівні 80–120 кг N/га після гороху, що є еквівалентом 170–260 кг/га аміачної селітри - тобто підприємство зможе щорічно заощаджувати 200–250 тис. грн на азотних добривах під наступну озиму пшеницю. GPS-оптимізація маршрутів МТП дозволить скоротити витрати пального на 15%, що відповідає зниженню викидів CO_2 орієнтовно на 35–40 т/рік.

З репутаційної та ESG-перспективи, комплексне впровадження точного землеробства, ощадливого виробництва і прозорого управлінського обліку підвищує привабливість підприємства для програм пільгового агрострахування, «зеленого» кредитування (ставки нижчі на 2–3%) та потенційних стратегічних партнерів. В умовах, коли все більше торгових мереж і переробних підприємств вимагають від постачальників підтвердження екологічно відповідального господарювання, формування ESG-профілю стає конкурентною перевагою.

Таблиця 3.10

Соціальний та екологічний ефект від реалізації запропонованих заходів у ТОВ «АПК-Сервіс»

Вимір ефекту	Захід	Очікуваний результат
Соціальний	Нарощування поголів'я ВРХ, розширення рослинництва	Збереження 221 робочого місця, створення 12–15 нових (оператори МФС, тваринники); стабільна виплата орендної плати ~4 500 власникам паїв
Соціальний	Впровадження KPI та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації 30–35 працівників; зростання середньої зарплати на 8–12% за рахунок преміювання
Екологічний	Точне землеробство (диференційоване внесення добрив)	Скорочення норм внесення азоту і фосфору на 12–15%; зниження ризику нітратного забруднення ґрунтових вод
Екологічний	Збільшення частки гороху до 10,2% сівозміни	Природне збагачення ґрунту азотом (~80–120 кг N/га після гороху); скорочення потреби в мінеральних добривах на наступній культурі
Екологічний	GPS-оптимізація маршрутів МТП	Скорочення витрат пального на 15% → зниження викидів CO_2 орієнтовно на 35–40 т/рік
ESG / репутаційний	Комплекс заходів у сукупності	Відповідність вимогам програм агрострахування і «зеленого» фінансування; підвищення

		кредитного рейтингу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі принципів ESG-звітності та стандартів сталого землеробства

Таким чином, комплексне економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність та інвестиційну привабливість запропонованих заходів з удосконалення управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс». Загальний обсяг капітальних інвестицій складає 13 070 тис. грн, що повністю покривається власним прибутком підприємства без залучення позикових ресурсів. Сукупний щорічний ефект після повного впровадження перевищує 30 000 тис. грн; NPV за три роки при ставці дисконтування 15% становить +60 050 тис. грн; індекс прибутковості — 5,99. Рентабельність виробництва відновлюється до рівня 45,4% (+18,6 в.п. до рівня 2025 р.), чистий прибуток зростає майже вдвічі — до 67 260 тис. грн. Поряд з економічним ефектом, реалізація заходів забезпечує вагомі соціальні результати (збереження і нарощування зайнятості, підвищення заробітної плати) та екологічні переваги (скорочення навантаження добрив, зниження викидів CO_2), що відповідає сучасним вимогам ESG-відповідальності аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління виробничими процесами аграрного підприємства досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання.

У першому розділі роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності виробничих процесів та встановлено, що вони є складною інтегрованою системою, яка поєднує технологічні, економічні та організаційні елементи діяльності підприємства. Обґрунтовано, що ефективне управління виробничими процесами можливе лише за умов застосування комплексного підходу, який поєднує системну, процесну, ситуаційну, ресурсно-орієнтовану та ризик-орієнтовану концепції, а також інструменти ощадливого виробництва та цифровізації.

Особливої науково-практичної значущості набули результати другого розділу, у якому здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «АПК-Сервіс». Встановлено, що підприємство характеризується позитивною динамікою розвитку ресурсного потенціалу, зокрема розширенням земельного банку на 10,9% у 2025 році порівняно з 2023 роком, зростанням вартості активів на 78,1% та стабілізацією трудового потенціалу. Це свідчить про наявність достатньої виробничої бази для подальшого розвитку підприємства.

Разом з тим, проведений аналіз виявив низку системних проблем, що негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, встановлено суттєве зниження рівня рентабельності виробництва (на 19,4 відсоткових пункти), що є наслідком випереджального зростання собівартості продукції порівняно з доходами. Виявлено дисбаланс у структурі виробництва, що проявляється у зниженні врожайності окремих культур (зокрема кукурудзи на 30,8%), а також скороченні поголів’я великої рогатої худоби. Крім того, встановлено недостатній рівень деталізації обліку витрат, що ускладнює ідентифікацію найбільш витратних операцій та обмежує можливості управлінського впливу.

Поглиблений аналіз виробничих процесів дозволив встановити, що основними причинами виявлених проблем є: неефективна організація виробничих потоків, наявність значних непродуктивних витрат (простої техніки, наднормативні запаси, дублювання обліку), відсутність системного підходу до планування та контролю виробничої діяльності, а також недостатній рівень використання сучасних цифрових технологій управління. Це підтверджує необхідність комплексного вдосконалення системи управління виробничими процесами підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено обґрунтований комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління виробничими процесами ТОВ «АПК-Сервіс», який базується на інтеграції сучасних підходів менеджменту. Ключовим елементом запропонованої моделі є впровадження концепції ощадливого виробництва (Lean), що передбачає системну ідентифікацію та усунення виробничих втрат. Проведений VSM-аналіз дозволив визначити основні види втрат на підприємстві (надвиробництво, надлишкові запаси, простої, нераціональні переміщення, дублювання обліку, дефекти та недовикористання трудового потенціалу) та запропонувати конкретні заходи їх мінімізації.

Обґрунтовано доцільність оптимізації структури посівних площ із урахуванням продуктивності культур та їх економічної ефективності, що дозволить підвищити маржинальний дохід і забезпечити більш раціональне використання земельних ресурсів. Запропоновано програму відтворення та нарощування поголів'я ВРХ, яка спрямована на відновлення тваринницької галузі, підвищення продуктивності стада та диверсифікацію доходів підприємства.

Важливим напрямом удосконалення визначено впровадження сучасної системи управлінського обліку витрат, що передбачає деталізацію витрат за операціями, застосування пооперативного калькулювання, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) та інтеграцію цифрових агро-платформ. Це дозволить підвищити прозорість управлінських процесів,

забезпечити оперативність прийняття рішень та посилити контроль за використанням ресурсів.

Проведене економічне обґрунтування підтвердило високу ефективність запропонованих заходів. Очікуваний сукупний економічний ефект від їх реалізації становить понад 1,6 млн грн на рік, що свідчить про їх практичну доцільність. Встановлено, що більшість заходів характеризуються коротким строком окупності (до одного року), що забезпечує швидке повернення інвестованих коштів та формування додаткового фінансового результату.

Додатково доведено, що впровадження системи KPI та ризик-орієнтованого підходу до управління дозволить підвищити контрольованість виробничих процесів, мінімізувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища та забезпечити стійкість функціонування підприємства в умовах невизначеності. Ідентифіковані ризики (цінові, фінансові, кліматичні, організаційні) є керованими за умови застосування відповідних заходів мінімізації.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що підвищення ефективності управління виробничими процесами аграрного підприємства можливе за умови впровадження комплексної системи управління, яка поєднує інструменти ощадливого виробництва, цифровізації, управлінського обліку та стратегічного планування. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню собівартості продукції, підвищенню продуктивності використання ресурсів, зростанню рентабельності та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «АПК-Сервіс» на аграрному ринку.