МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

БАКАЛАВРА

«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «БЛАГОДАТНЕ» ЗОЛОТОНІСЬКОГО РАЙОНУ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 4 курсу, групи 41-м
спеціальності 073 «Менеджмент»
ЗУБРИЦЬКИЙ Максим Іванович

Керівник: к.е.н., доцент
ЖМУДЕНКО Вікторія Олександрівна

Умань – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА .....**Ошибка! Закладка не определена.**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «БЛАГОДАТНЕ» ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СТОВ «БЛАГОДАТНЕ» 39

ВИСНОВКИ 49

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку аграрного сектору України, коли відбувається активна трансформація економіки, інтеграція в європейський простір та посилення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках, особливої ваги набуває ефективне управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств безпосередньо залежить від здатності керівництва раціонально організувати виробничі процеси, забезпечити оптимальне використання ресурсного потенціалу, впровадити сучасні технології та гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності набуває питання удосконалення управлінських підходів, методів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення продуктивності праці, зменшення витрат виробництва та забезпечення стійкого розвитку аграрного підприємства. Недостатня увага до аналізу ефективності виробничої діяльності та слабке впровадження інновацій у систему управління можуть призводити до втрати конкурентних переваг. Крім того, сучасні виклики, пов’язані з кліматичними змінами, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію, нестабільністю політичної та економічної ситуації, обумовлюють необхідність розробки гнучкої системи управління, яка б дозволяла підприємству ефективно функціонувати в умовах ризику та невизначеності.

Таким чином, дослідження механізмів удосконалення управління виробничою діяльністю на прикладі конкретного аграрного підприємства є актуальним, своєчасним і має як практичне, так і теоретичне значення для зміцнення економічного потенціалу аграрного сектора України.

У сфері управління виробничою діяльністю аграрних підприємств працює багато вітчизняних та зарубіжних учених. Ось деякі з провідних вітчизняних дослідників: Гудзинський О. Д. – досліджував системи управління в аграрному секторі та особливості організації виробничої

діяльності сільськогосподарських підприємств; Месель-Веселяк В. Я. – відомий фахівець у галузі аграрної економіки, досліджує організацію сільськогосподарського виробництва та його ефективність; Пилипів Д. Й. – аналізував проблеми управління підприємствами в умовах ринку, зокрема аграрного спрямування; Шпикуляк О. Г. – займається питаннями стратегічного управління, інноваційного розвитку та ресурсозабезпечення сільгосппідприємств; Крисоватий А. І. – вивчає механізми управління економічною діяльністю в аграрному виробництві. Серед зарубіжних вчених, слід відмітити, Пітера Друкера – класик менеджменту, чиї підходи до ефективного управління можуть бути адаптовані й до аграрної сфери, Майкла Портера – відомий своїми роботами в галузі конкурентних стратегій, які можна застосовувати до сільськогосподарського виробництва. Науковці Джона Девісс та Рея Ґолдберґс – засновники концепції «агробізнесу», яка передбачає комплексний підхід до управління всіма етапами агровиробництва, Кріса Бессс – досліджує ефективність виробничих систем у сільському господарстві, зокрема з погляду інновацій, Ерікс Матейсс – займається вивченням сталого розвитку аграрного виробництва та управління сільськогосподарськими ресурсами.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління виробничою діяльністю СТОВ «Благодатне» для підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління виробничою діяльністю в аграрному секторі.
- оцінити сучасний стан управління виробництвом у СТОВ «Благодатне».
- визначити основні проблеми й резерви підвищення ефективності виробничої діяльності.
- запропонувати шляхи вдосконалення управління виробництвом на підприємстві.

- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є виробнича діяльність СТОВ «Благодатне». Предметом дослідження виступають організаційно-економічні аспекти управління виробничою діяльністю аграрного підприємства..

У процесі написання дипломної роботи були використані такі наукові методи: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних основ управління виробничою діяльністю, систематизації наукових підходів, виявлення зв'язків між окремими елементами управлінського процесу; абстрагування та узагальнення – для формулювання теоретичних висновків та підходів до вдосконалення системи управління; індукція та дедукція – для побудови логічного ланцюга від окремих фактів до загальних закономірностей і навпаки; методи спостереження – для збору первинної інформації про виробничі процеси на підприємстві; опитування та інтерв’ювання – для з’ясування думки керівників і працівників щодо ефективності управління виробничою діяльністю; аналіз документів – вивчення внутрішньої звітності підприємства (плани виробництва, статистичні дані, фінансові показники, акти виконаних; порівняльний аналіз – для зіставлення виробничих показників у динаміці або з аналогічними підприємствами; SWOT-аналіз – для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз управлінню виробництвом; графічні методи – для візуалізації результатів аналізу та виявлення тенденцій у виробничій діяльності.

Під час дослідження було використано наукові статті з періодичних видань, монографії вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти, статистичні дані, фінансову звітність підприємства та інформацію з Інтернет-ресурсів.

У результаті виконання дослідження сформовано обґрунтовані пропозиції щодо покращення організації та управління виробничою діяльністю СТОВ «Благодатне», розроблено комплекс заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування підприємства, що

може бути використано на практиці як самим підприємством, так і іншими суб’єктами господарювання аграрного сектору.

Керівництвом СТОВ «Благодатне» було розглянуто пропозиції та рекомендації даної дипломної роботи, і планується їх використання для покращення організації та управління виробничою діяльністю, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Основною характеристикою будь-якого суб'єкта господарювання, який функціонує в умовах ринкової економіки, є реалізація виробничої діяльності. Виробнича діяльність здійснюється у різних формах та галузях економіки як фізичними, так і юридичними особами. Вона охоплює процеси створення як матеріальних, так і нематеріальних благ [4]. Аналізуючи різні форми та прояви, виробничу діяльність можна визначити як комплекс дій працівників із застосуванням засобів виробництва для перетворення ресурсів у готову продукцію.

Головною метою виробничої діяльності є випуск продукції, її реалізація та отримання прибутку. Виробнича діяльність підприємства включає різні процеси: виробничі, збутові та заготівельні операції. Для ефективного управління ними формується виробнича система, що складається з взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, до яких належать ресурси, необхідні для виробництва [24].

Виробнича діяльність є основним видом підприємницької діяльності, під час якої здійснюється виробництво продукції, товарів, виконуються спеціалізовані операції та роботи. Слід зазначити, що в умовах ринку функціонування організації може ускладнюватися через порушення господарських зв'язків, перебої в матеріально-технічному забезпеченні, зниження реалізації продукції та погіршення фінансового стану. Тому розвиток виробничої діяльності потребує особливої уваги з боку менеджменту [12].

Сучасне виробництво – це складний процес перетворення матеріальних ресурсів і предметів праці у готову продукцію, орієнтовану на задоволення ринкових потреб [13]. Основною складовою виробничого процесу є технологічний процес, який передбачає цілеспрямовані дії для зміни стану

предметів праці, у результаті яких змінюються їх властивості. Окрім технологічних, на підприємстві здійснюються також навантажувальні, розвантажувальні, транспортні, комплектувальні та інші допоміжні процеси [21].

До основних виробничих процесів належать ті, що безпосередньо пов’язані з виготовленням основної продукції підприємства. Існують також допоміжні, які забезпечують безперебійність основних процесів через технічне обслуговування, а також обслуговуючі, що надають необхідні послуги для функціонування основних і допоміжних процесів. Сучасні тенденції вказують на інтеграцію основних, допоміжних та обслуговуючих процесів [22].

Виробничо-господарську діяльність підприємства можна визначити як процес створення продукції чи виконання робіт. Вона має двоїстий характер: з одного боку, це технологічний процес, орієнтований на виробництво продукції з відповідними кількістю, якістю та строками; з іншого — забезпечення цих вимог з мінімальними виробничими витратами. Виробничий процес впливає на ефективність діяльності організації, а його якість визначається станом виробничої бази, потужностями, технічним і організаційним рівнем виробництва та праці [25].

Область поточної виробничої діяльності охоплює управління запасами, планування ремонтів та заміни обладнання, впровадження прогресивних і ресурсозберігаючих технологій, контроль якості і кількості продукції, календарне планування тощо. Позитивним результатом такої діяльності є досягнення запланованого рівня прибутку [27].

Діяльність підприємства передбачає організацію виробництва, забезпечення ресурсами, контроль за виконанням робіт та коригування управлінських рішень для досягнення поставлених цілей. Це вимагає постійного зіставлення фактичних і планових економічних і фінансових показників, таких як виручка від реалізації, прибуток, рентабельність, рівень

оплати праці, кредиторська і дебіторська заборгованість. Ці показники перебувають під пильним контролем системи управління [25].

В процесі виробничої діяльності на підприємстві вирішуються різні завдання – як традиційними методами, так і складнішими підходами. Ключовим завданням є збереження та розвиток виробничо-економічного потенціалу підприємства.

Основні цілі виробничої діяльності підприємства наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні цілі виробничої діяльності підприємства

Основні цілі виробничої діяльності
1. Завоювання та утримання більшої частки ринку для своєї продукції
2. Постійне поліпшення якості продукції
3. Намагання зайняти лідируючі позиції в галузі
4. Максимальне використання усіх наявних ресурсів
5. Підвищення прибутковості усіх операцій
6. Забезпечення максимального рівня зайнятості

На основі цілей, наведених у таблиці 1.1, визначаються результати виробничої діяльності, які поділяються на виробничі та економічні. Оскільки підприємство функціонує як відкрита система, на результати його виробничої діяльності впливає низка факторів. При їх визначенні застосовують принципи системного підходу. Саме ці фактори формують умови функціонування підприємства та впливають на кінцеві результати його діяльності. Фактори поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори охоплюють загальну економічну ситуацію в країні, окремих регіонах та на галузевих ринках. До ключових зовнішніх чинників належать розмір податкових ставок, рівень кредитних відсотків, ступінь монополізації галузі, розвиток ринкових відносин та структур тощо. Підприємство має адаптуватися до впливу цих зовнішніх чинників.

Внутрішні фактори характерні саме для конкретного підприємства і перебувають під його контролем. Вони визначаються історією розвитку

підприємства, його територіальним розташуванням, технічним та організаційним рівнем, а також соціальними умовами [32].

Виробнича діяльність підприємства базується на певних принципах, суть яких представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Принципи виробничої діяльності підприємства

Принципи	Сутність
1. Принцип спеціалізації	Означає розподіл праці між окремими підрозділами підприємства та робочими місцями у процесі виробництва тв кооперації
2. Принцип пропорційності	Передбачає відносно однакову продуктивність за одиницю часу взаємопов'язаних підрозділів підприємства
3. Принцип паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих операцій та процесів
4. Принцип короткості	Означає забезпечення найкоротшого шляху проходження виробами усіх стадій та операцій виробничого процесу
5. Принцип неперервності	Означає скорочення та неперервність між суміжними технологічними операціями при виробництві конкретних виробів, вибір оптимального руху предметів праці й виробництва
6. Принцип ритмічності	Означає рівномірний випуск продукції за певні термінові періоди часу
7. Принцип автоматизації	Передбачає автоматизацію виробничих процесів
8. Принцип гнучкості	Визначає оперативну адаптацію виробничого процесу до змін організаційно-технічних умов виробництва

Всі принципи, викладені у таблиці 1.2, тісно взаємопов'язані, доповнюють один одного і однаково реалізуються в практичній виробничій діяльності підприємства. Діяльність підприємства можна розглядати як операційну діяльність, яка включає основні види діяльності, окрім інвестиційної та фінансової [27].

Основою операційної діяльності є безпосередня виробнича діяльність, пов'язана з виготовленням продукції та її реалізацією. Саме вона є ключовою метою функціонування організації і забезпечує надходження більшості доходів. Для організації виробничої діяльності використовуються традиційні підходи: визначення обсягів випуску продукції, розробка маркетингових програм для конкретних ринків і видів продукції, оптимізація цих програм з урахуванням виробничих можливостей підприємства, балансування виробничих потужностей із планами виробництва, а також забезпечення виробничого процесу необхідними ресурсами та координація оперативно-календарних графіків [19].

Організація виробничого процесу спрямована на вибір технології, раціональний розподіл і координацію ресурсів. Завдяки розробці ефективних організаційних систем досягається оптимальне використання ресурсів, кадрового потенціалу, обладнання та виробничих потужностей [17].

Будь-яке керівництво характеризується унікальною системою управління, яка визначається сутністю взаємозв'язків між її складовими, структурою підрозділів, їх мінливістю та специфікою, а також наявністю керівних та впливових чинників. Функціонування виробництва розглядається як прояв операційної системи, яка традиційно описується як узгоджений комплекс елементів, що мають стабільні взаємозв'язки та виконують певні функції з виробництва товарів, виконання робіт чи надання послуг. Всі складові структури підпорядковуються єдиній загальній меті.

Виробнича діяльність являє собою систематизацію та розподіл робіт і завдань між окремими підрозділами і їх елементами, які взаємодіють для досягнення спільної мети – виготовлення певних товарів, надання послуг або виконання робіт. Управління виробничою діяльністю сільськогосподарської організації – це система впливу керівництва на процеси управління, що базується на конкретних принципах, функціях і методах [19].

Функціонування підприємства зазвичай розглядається як діяльність господарюючих суб'єктів у народному господарстві, спрямована на виробництво і реалізацію товарів, виконання робіт і послуг, що мають економічну вартість.

Аграрні підприємства виступають як організаційно-правові суб'єкти, що функціонують у сільському господарстві. Вони володіють власним майном, ключовим з якого є земля – основний засіб виробництва, що використовується для вирощування сільськогосподарської продукції, переробки рослинницької та тваринницької сировини, а також для виконання інших робіт і послуг, які задовольняють соціальні та побутові потреби як колективу працівників, так і працівників сфери обслуговування [21].

Об’єктом управління в аграрній сфері є діяльність у сільському господарстві, при цьому ключовими об’єктами управління виступають персонал та засоби виробництва. Управління може бути спрямоване на окремих працівників, групи або весь колектив.

Процес управління виробничою діяльністю – це система реалізації послідовних функцій керівного персоналу відповідно до поставлених цілей, з урахуванням сучасного стану об’єктів управління, на основі аналітичної обробки необхідних даних і розробки економічно ефективних операційних планів та поточних завдань. До системи управління в організації висуваються певні вимоги, зокрема, процес керівництва має бути безперервним, креативним, повторюваним, послідовним, поєднувати стабільність і динамічність [22].

Ключове значення управлінської діяльності полягає у здатності коригувати процеси через прийняття і впровадження конкретних управлінських рішень. Необхідність управління виникає через поділ діяльності на різні види і виділення управлінської роботи серед операційного виконання. Ефективне управління має забезпечувати послідовне виконання дій в організації та створювати умови для досягнення поставлених цілей із мінімальними витратами. Сьогодні основою ефективного управління вважається інформаційно-комунікаційна система, яка забезпечує підтримку всіх управлінських процесів. Оскільки будь-яка організація функціонує як відкрита система, вона зазнає впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Ці впливи можуть бути як систематичними, так і випадковими, що надає особливого значення адаптивності управління. Щоб забезпечити стабільність, цілісність та ефективне функціонування, система управління повинна оперативно реагувати на будь-які зміни середовища.

Управлінський процес являє собою послідовну систему взаємопов’язаних дій, спрямованих на вирішення конкретних завдань і досягнення поставлених цілей. У межах цього процесу здійснюються різноманітні функції, які мають чітку структуру і порядок виконання. Кожна

функція має своє місце в логічній послідовності й не може бути замінена іншою, що сприяє високому рівню організованості системи управління [23].

Одним із важливих інструментів підвищення ефективності управління є впровадження сучасних концепцій і методів, які включають структуризацію управлінських дій, встановлення взаємозв'язків між ними, розробку процедур та стандартів виконання. Сучасна управлінська технологія – це сукупність практичних методів, технік і підходів до взаємодії з об'єктом управління, що ґрунтується на розумінні принципів функціонування управлінської системи [27].

Будь-яке сільськогосподарське підприємство, незалежно від організаційно-правової форми, може розглядатися як система, яка включає дві основні підсистеми: суб'єкт управління (керівна частина) та об'єкт управління (керована частина).

Суб'єкт управління – це організована група осіб (керівників та працівників), наділених повноваженнями щодо прийняття рішень і здійснення управлінських функцій. Об'єктом управління є працівники або їх групи, які підпадають під дію управлінських заходів. З погляду структури об'єкт розглядається як сукупність персоналу, а з функціонального — як група, поведінка якої підлягає регулюванню.

Керуюча підсистема включає елементи, що безпосередньо забезпечують управління, а керована – ті, що виконують господарські, виробничі, підприємницькі й інші функції. Взаємодія між цими підсистемами особливо важлива при визначенні стратегічної мети організації. Оскільки ціль є прогнозованим результатом, досягнення якого визначає ефективність управління, управлінська діяльність має бути спрямована на досягнення запланованого стану організаційної структури [28].

Для вирішення завдань різної тривалості – короткострокових, середньострокових і довгострокових – застосовуються різні методи й підходи до управління. На основі стратегічних цілей формуються більш деталізовані плани для нижчих рівнів управління.

Зв’язок між загальними цілями організації та особистими завданнями працівників ефективно відображає метод "дерево цілей". Його застосування дозволяє деталізувати мету на підцілі, що забезпечує прозорість завдань для кожної управлінської ланки й окремих виконавців.

Взаємодія між об’єктом і суб’єктом управління полягає в тому, що суб’єкт визначає найкращі способи досягнення цілей організації, а об’єкт — реалізує ці дії з урахуванням власних очікувань і мотивації. У цьому контексті розкривається суть управління операційно-господарською діяльністю підприємства. Першим, хто систематизував управлінські функції, був Анрі Файоль – французький теоретик та практик управління. Він виокремив п’ять основних функцій, які є класичними й дотепер актуальними: прогнозування, організація, розпорядництво, координація і контроль [30].

Ці функції управління господарською та виробничою діяльністю разом з ключовими характеристиками детально представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1. Функції управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств [32]

У процесі управління операційною діяльністю підприємства суттєву роль відіграють такі функції, як маркетинг, управління персоналом, забезпечення якості, організація матеріально-технічного постачання, координація науково-технічних і дослідно-конструкторських робіт, а також вивчення, аналіз і налагодження взаємодії між підрозділами, стимулювання працівників та розробка і прийняття управлінських рішень. Усі ці функції зазвичай поділяються на основні та допоміжні [33].

До основних (загальних) функцій управління належать: планування, організація, мотивація, контроль. Останнім часом, у зв'язку зі зростанням значення ринкової орієнтації, до основних функцій також відносять маркетинг.

Допоміжні функції традиційно включають управління якістю, управлінський облік, організацію матеріально-технічного забезпечення, а також керування дослідницькою та науково-технічною діяльністю.

Кожна з основних і допоміжних функцій, наведених на рисунку 1.1, відіграє безпосередню роль у вирішенні конкретних завдань, що постають перед організацією в ході її виробничо-господарської діяльності. Водночас, ці функції чинять відповідний вплив на загальну результативність операційної діяльності сільськогосподарських підприємств.

Ключову роль у системі управління аграрними підприємствами відіграють менеджери, які мають відповідний рівень освіти та здійснюють вплив на виробничі процеси. Особливої уваги заслуговує діяльність керівників, що формують сприятливу атмосферу в трудовому колективі, сприяючи високій продуктивності праці, а також зосереджують свої зусилля на управлінні операційними процесами організації.

Управління операційною діяльністю аграрних підприємств здійснюється управлінським персоналом, який координує виробничо-господарські процеси – від формулювання цілей і постановки завдань згідно з планом до організації ефективної комунікації, мотивації працівників до якісного виконання обов'язків і вирішення трудових спорів. Така

послідовність і структурованість управлінських функцій забезпечує ефективність управлінського процесу, свідчить про професіоналізм кадрового складу та створює умови для сталого розвитку сільськогосподарських організацій.

Аграрна галузь вирізняється унікальними особливостями, притаманними лише їй, що насамперед проявляється в орієнтації людської праці на використання та покращення природних умов у виробничо-господарській діяльності. На відміну від промисловості, в аграрному секторі основна мета праці – підвищення біологічної цінності продукції рослинництва та тваринництва. Тривалість виробничого циклу в сільському господарстві значною мірою залежить від природних умов, що визначають ріст і розвиток сільськогосподарських культур і тварин [23].

Однак завдяки застосуванню сучасних технологій, селекційних методів, впровадженню високоврожайних сортів рослин і високопродуктивних порід тварин, а також створенню оптимальних умов утримання і використанню ефективних методів управління персоналом, аграрні підприємства здатні підвищити продуктивність, прискорити темпи виробництва, покращити якість кінцевої продукції та скоротити строки її вирощування і реалізації споживачам.

У процесі вирощування та реалізації різних видів аграрної продукції підприємства функціонують на спеціалізованих ринках (наприклад, ринки зерна, овочів, молока, свинини тощо) і змушені конкурувати з іншими учасниками цієї сфери. З точки зору національної економіки, аграрна конкуренція представлена як сукупність специфічних галузевих мікросередовищ, що відповідають видам виробленої продукції [26].

Водночас важливо зазначити, що аграрне виробництво отримує особливу підтримку з боку держави, що є однією з його ключових рис як економічного сектору. При цьому галузева приналежність аграрних підприємств суттєво впливає як на можливості, так і на виклики у зовнішньому середовищі (див. рис. 1.2).

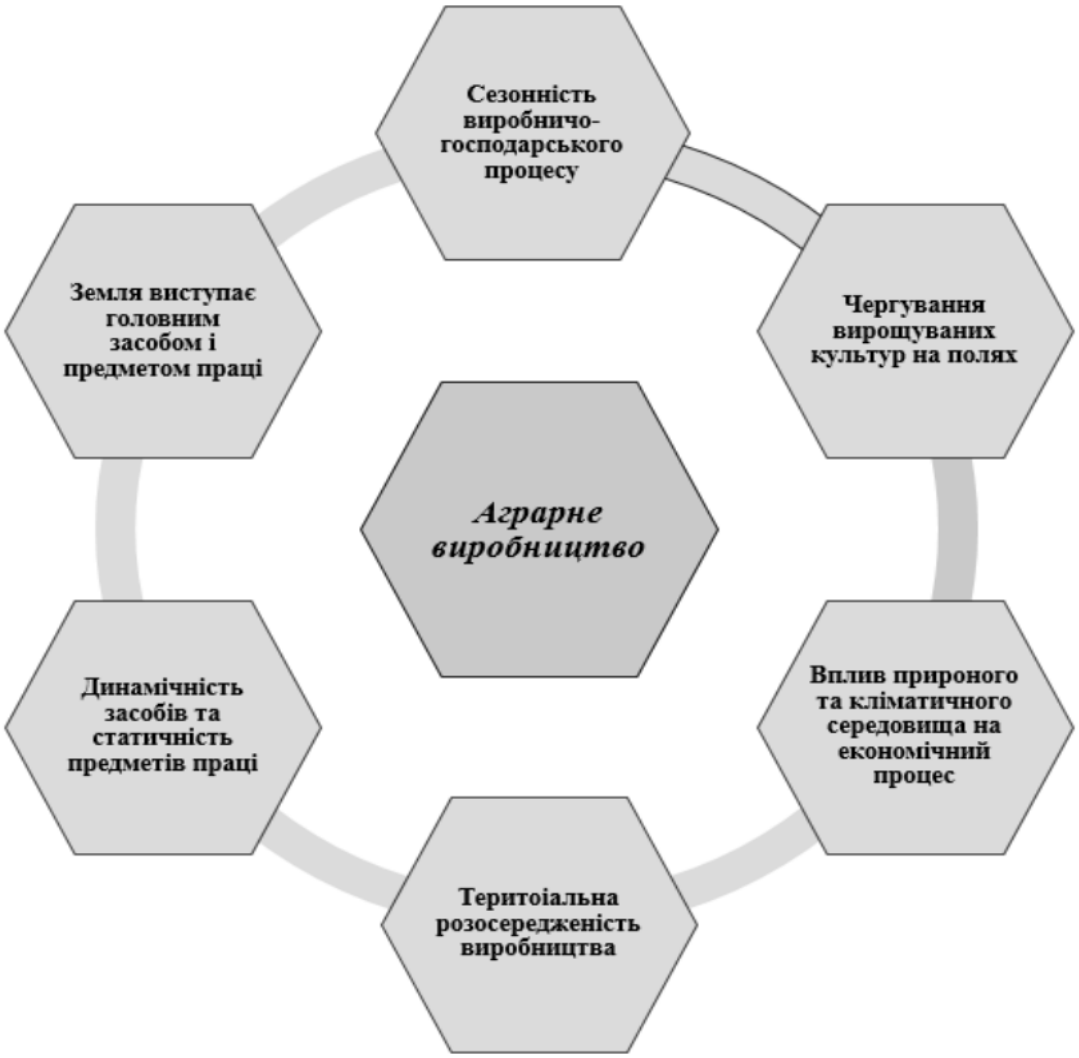


Рисунок 1.2. Специфіка та особливості діяльності в аграрній сфері [19]

Галузева специфіка аграрного виробництва суттєво впливає на умови його організації, праці та управління. Особливості операційної діяльності сільськогосподарських підприємств виявляються у таких характерних рисах:

1. Територіальна розосередженість виробничих процесів, підрозділів, персоналу, дільниць, бригад, цехів тощо, що часто знаходяться на значній відстані від адміністративного центру управління.

2. Мобільність і змінність сільськогосподарських машин та агрегатів під час роботи на відкритій місцевості.

3. Часті коливання в навантаженні техніки та високий рівень нестабільності в періоди сезонних робіт.

4. Відчутна залежність від погодних та кліматичних умов.

5. Нерівномірний розвиток соціально-економічної сфери, зумовлений сезонністю виробництва та коливаннями в результатах реалізації продукції [11].

Сезонний характер діяльності аграрних підприємств безпосередньо впливає на планування обсягів робіт і продуктивність праці, що своєю чергою потребує гнучкого підходу до управління. Одним із ключових завдань управлінців є ефективне використання наявних трудових ресурсів і технічних засобів, забезпечення безперервності й стабільності виробничого процесу. Основне завдання керівного складу полягає у пошуку оптимального поєднання елементів операційної системи з сезонними ритмами сільськогосподарських робіт.

Практично кожне підприємство, незалежно від масштабу, постійно стикається з необхідністю адаптації до змін в операційній діяльності, шукаючи ефективні шляхи вирішення наявних викликів.

Аграрні організації є частиною складної багатокомпонентної економічної системи, в якій існують як внутрішні взаємозв’язки між конкурентами-виробниками, так і міжгалузеві, міжсекторні, макроекономічні та міжнародні зв’язки. Як складова цієї системи, аграрне виробництво не може функціонувати ізольовано – його ефективність визначається як внутрішніми умовами, так і впливом зовнішнього середовища [10].

У сучасних умовах ринкової економіки для сільськогосподарських підприємств вкрай важливо здійснювати аналіз та оцінку впливу зовнішніх факторів на їх діяльність, адже це безпосередньо позначається на ефективності роботи кожної окремої організації та на економічному розвитку держави загалом (див. рисунок 1.3). Зовнішнє середовище охоплює сукупність чинників та умов, що існують поза межами організації, але мають на неї істотний вплив, незалежно від напрямку чи специфіки сільськогосподарської діяльності. Ці впливи вимагають від керівництва підприємства прийняття обґрунтованих управлінських рішень і впровадження ефективних підходів до реагування.



Рисунок 1.3. Складові елементи середовища діяльності аграрних організацій [8]

Ситуація у державній економіці характеризується частими, іноді непередбачуваними змінами, які ускладнюють досягнення стратегічних цілей підприємств. Через нестабільність державної політики можливість планування майбутніх змін в операційній системі аграрного підприємства є вкрай обмеженою. Всі ці чинники створюють додаткові виклики для аграрного сектору, враховуючи його галузеву специфіку.

У цьому контексті особливу роль відіграє система управління, яка надає операційній діяльності стійкість і конкурентні переваги. Практичний досвід свідчить, що своєчасно ухвалені та ефективні управлінські рішення значно сприяють розвитку сільського господарства й формують основу для стабільного економічного зростання.

Ключове завдання сучасного менеджменту полягає в усвідомленні значущості управління як системного явища, розбудові відповідних структурних підрозділів, підборі компетентного персоналу та впровадженні

прогресивних методик і технологій управління, що здатні забезпечити вирішення актуальних економічних, соціальних та галузевих викликів.

Підвищення значення управлінських процесів обумовлено низкою факторів, зокрема:

- зростанням обсягів виробництва товарної продукції;
- ускладненням управлінських систем та структур міжгалузевих взаємозв'язків;
- потребою у впровадженні сучасних аграрних і технічних технологій;
- необхідністю підвищення ефективності розвитку сільського господарства;
- зростанням кількості завдань, пов'язаних із суспільним розвитком [11].

Водночас, розвитку управлінських практик заважає розмитість меж між кваліфікованою та некваліфікованою працею в міських і сільських районах, а також дефіцит висококваліфікованих фахівців із відповідною підготовкою.

Система виробничо-господарських відносин в аграрній галузі, яка базується на різноманітних організаційно-правових формах, потребує від управлінців застосування сучасних економічних підходів, методів та принципів, здатних забезпечити високу результативність при оптимальному використанні ресурсів.

Результатом поступових трансформацій у сільському господарстві стало створення інтегрованої структури агропромислового комплексу, що включає не лише сільськогосподарські та переробні підприємства, а й інфраструктурні елементи, контролюючі та регулюючі органи. У цій системі саме сільськогосподарські підприємства відіграють провідну роль, оскільки вони забезпечують основну сировину, без якої неможлива ефективна робота інших компонентів агропромислової структури. Від рівня виробництва залежить також завантаження обладнання для зберігання, участь у ланцюгах доданої вартості та діяльність обслуговуючих підприємств [10].

Різноманіття організаційно-господарських форм у сільському господарстві є важливим чинником реформування галузі. Водночас, незважаючи на організаційно-правові відмінності, більшість підприємств галузі мають подібні риси. Усі вони функціонують як відкриті системи, у яких провідну роль відіграють як технологічні, так і соціальні аспекти. Їх функціонування не є повністю передбачуваним, а зв'язок між управлінськими діями та кінцевими результатами часто не має чіткої прямої залежності.

Серед основних факторів, що впливають на розвиток, варто виокремити матеріально-ресурсне забезпечення й підходи до його використання. Оскільки ці параметри складно формалізувати, під час управління часто виникають труднощі, пов'язані з визначенням економічно доцільних напрямків розвитку, вибором операційних технологій, ресурсних комбінацій тощо. Взаємозв'язки між цими елементами зазвичай є слабко вираженими, що ускладнює процес моніторингу та контролю [11].

Неефективна або неадаптована до умов сучасного ринку система управління сільськогосподарськими організаціями часто виступає стримувальним чинником їхнього розвитку. Основна складність полягає у невпорядкованості при застосуванні економічних, технологічних та соціальних принципів. Через взаємозв'язок усіх управлінських функцій в аграрному секторі вони не можуть розглядатися відокремлено від загальної системи, яка визначається структурою організації, законами її функціонування, ефективністю використання потенціалу та відповідністю управлінських заходів сучасним ринковим умовам [14].

Таким чином, ефективне управління в аграрних організаціях базується на системному підході, де кожна організація є частиною майнового комплексу, що функціонує в умовах ринку. Кожна зміна окремого елементу або параметра впливає на систему загалом, трансформуючи її властивості, взаємозв'язки та кінцеву результативність.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СТОВ «БЛАГОДАТНЕ»

СТОВ «Благодатне» є сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю, основною сферою діяльності якого є вирощування зернових та технічних культур, а також тваринництво (за наявності). Підприємство розташоване в сільській місцевості з розвиненим аграрним потенціалом, а саме в селі Благодатне Золотоніського району, Черкаської області.

Кліматичні особливості регіону мають суттєвий вплив на організацію та ефективність виробничої діяльності господарства, зокрема на технології вирощування сільськогосподарських культур, вибір строків сівби, поливу, збирання тощо. Згідно з даними Агрокліматичного довідника по Черкаській області, клімат регіону є помірно-теплим із недостатнім і нестійким зволоженням. У ґрунтовому покриві сільськогосподарських угідь СТОВ «Благодатне» переважають чорноземи звичайні, які характеризуються високим природним родючим потенціалом, однак їх ефективне використання значною мірою залежить від волого забезпеченості.

Середньорічна температура повітря в районі господарства становить приблизно 8,1 °С, а річна сума атмосферних опадів – близько 470–480 мм. Варто зазначити, що більшість опадів (понад 65%) припадає на вегетаційний період – з квітня по листопад. Однак, вони мають переважно зливовий характер, що значно знижує їх ефективність, оскільки частина вологи швидко стікає або випаровується без достатнього проникнення в ґрунт.

Крім того, низька відносна вологість повітря в поєднанні з високими температурами спричиняє інтенсивне випаровування ґрунтової вологи. Це підвищує ризик виникнення ґрунтової та атмосферної посухи, особливо у критичні фази розвитку польових культур. Особливу загрозу для рослинництва становлять часті суховії. За багаторічними спостереженнями, у

середньому протягом сезону з 10 квітня по 30 липня фіксується до 22 днів з гостро засушливими умовами, що серйозно впливає на формування врожайності. Ще одним обмежуючим фактором є сильні вітри, які у весняно-літній період можуть досягати швидкості від 10 до 20 м/с, спричиняючи ерозію ґрунтів та пошкодження рослин. Їхній негативний вплив особливо відчутний у відкритих ділянках без лісосмуг або інших природних бар'єрів.

Усе вищевказане свідчить про те, що природно-кліматичні умови виробничої діяльності СТОВ «Благодатне» потребують впровадження адаптивних технологій землеробства, що включають:

- збереження вологи в ґрунті (використання безплужного обробітку, мульчування);
- вирощування посухостійких сортів культур;
- розробку графіків сівозмін, що відповідають кліматичним ризикам;
- впровадження системи захисних лісосмуг;
- застосування елементів зрошення або крапельного поливу на окремих культурах.

Такі заходи дозволять мінімізувати негативний вплив кліматичних факторів та забезпечити стабільність виробничої діяльності навіть за умов кліматичної нестабільності.

Для оцінки діяльності підприємства важливим аспектом є ефективність використання земельних ресурсів. Розглянемо зміни у складі, структурі та динаміці використання земельного фонду СТОВ «Благодатне» (табл. 2.1).

У ході дослідження нами було проаналізовано динаміку та структурні характеристики земельних угідь СТОВ «Благодатне». За аналізований період з 2022 по 2024 рік площа сільськогосподарських угідь підприємства залишалася практично незмінною і становила близько 4420 га, що становить 90,1% від загальної площі земельного фонду.

Таблиця 2.1.

Динаміка й структура земельних ресурсів СТОВ «Благодатне»

Показники	2022		2023		2024		2024 у % до 2022
	га	%	га	%	га	%	
С.-г. угіддя	4422	90,1	4422	90,1	4419	90,1	99,9
в т. ч. рілля	4018	81,9	4018	81,9	4018	81,9	100,0

Зокрема, площа ріллі стабільно утримується на рівні 4018 га, що становить 81,9% загальної земельної площі. Порівняно з 2022 роком, у 2024 році площа сільськогосподарських угідь знизилася лише на 0,1%, а рілля залишилася без змін.

Мережа доріг із твердим покриттям, що функціонує на території підприємства, забезпечує зручне сполучення між населеними пунктами та виробничими об’єктами. Загальна довжина таких доріг становить 23,8 км. Окрім доріг загального користування, на підприємстві розвинена також мережа внутрішньогосподарських шляхів, які використовуються для обслуговування виробничих процесів, пов’язаних з вирощуванням сільськогосподарських культур. Проте в умовах негоди ці дороги не завжди забезпечують надійний транспортний зв’язок.

За останні роки на підприємстві проведено значну роботу щодо вдосконалення системи ведення рільництва. Основний акцент зроблено на подальшому збільшенні виробництва зернових культур, які є ключовим продуктом, що визначає економічний розвиток підприємства як тепер, так і в перспективі. Підвищення продуктивності досягається шляхом спеціалізації виробництва певної продукції, що є закономірним наслідком історичного розподілу праці та зростаючого розвитку науково-технічного прогресу.

Господарська спеціалізація передбачає розподіл праці між сільськогосподарськими підприємствами в межах адміністративного району. Спеціалізація може бути як однорідною, так і різнорідною, залежно від природних умов та економічних факторів господарювання. Дані, що

ілюструють спеціалізацію та структуру галузей підприємства, наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура реалізації товарної продукції в СТОВ «Благодатне», 2024 р.

Показники	Значення показників, тис. грн .	%
Зернові та зернобобові	2541	66,5
Соняшник на зерно	103	2,7
Овочі	336	8,8
Картопля	48	1,2
Разом по рослинництву	3028	79,2
Велика рогата худоба (ж. м.)	299	7,8
Свині (ж. м.)	18	0,5
Молоко	476	12,4
Разом по тваринництву	793	20,7
Разом по підприємству	3821	100

СТОВ «Благодатне» характеризується середнім рівнем спеціалізації, проте вже наближається до високого рівня. У 2024 році питома вага рослинництва становила 79,5 %, з яких зернові культури займали 66,5 %, а тваринництво – 20,7 %. Це свідчить про орієнтацію підприємства на рослинницьку галузь, зокрема на зернову спеціалізацію. Основним напрямком діяльності СТОВ «Благодатне» є вирощування насіння високих репродукцій для оновлення сортового складу та сортооновлення районованих і перспективних сільськогосподарських культур, а також батьківських форм гібридів кукурудзи для потреб сільськогосподарських підприємств.

На землях підприємства також проводяться дослідження та впровадження удосконалених технологій вирощування зернових культур. Наразі у СТОВ «Благодатне» активно працюють над розмноженням батьківських форм гібридів кукурудзи з метою їх подальшого впровадження у виробництво.

Матеріально-технічна база підприємства включає парк сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, сівалки, обприскувачі тощо), виробничі приміщення, складські потужності, а також базу для зберігання та обробки продукції. Штат працівників складається з виробничого персоналу, механізаторів, агрономів, інженерно-технічні працівників та адміністрації.

Основні фонди підприємства охоплюють сільськогосподарські фонди, фонди несільськогосподарського призначення (такі як ремонтні майстерні, гаражі тощо) та невиробничі фонди (житлові будинки, лікарні, школи та інші об’єкти). Зміни у складі та обсягах основних фондів відображені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3.

Динаміка і структура основних фондів СТОВ «Благодатне»

Показники тис.грн.	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виробничі основні фонди с.-г. призначення	17934	28,2	18924	36,4	19793	35,9
Загальна ціна основних виробничих фондів	30985	48,8	31366	60,4	32982	59,8
Виробництво валової продукції	1549	2,4	1631	3,0	2398	4,3
Всього	63519	100,0	51921	100,0	55173	100,0

Аналіз динаміки основних фондів та виробництва валової продукції підприємства за 2022–2024 роки свідчить про такі ключові зміни: виробничі основні фонди сільськогосподарського призначення у 2022 році становили 17 934 тис. грн (28,2 % від загального обсягу), у 2023 році зросли до 18 924 тис. грн (36,4 %), а у 2024 – до 19 793 тис. грн (35,9 %). Це свідчить про поступове нарощування інвестицій у сільськогосподарське виробництво,

хоча у 2024 році темпи зростання дещо сповільнилися. Загальна вартість основних виробничих фондів у 2022 році становила 30 985 тис. грн. (48,8 %), у 2023 – 31 366 тис. грн (60,4 %), а у 2024 – 32 982 тис. грн. (59,8 %). Спостерігається стабільне зростання загального фонду, що може свідчити про оновлення або розширення виробничої бази. Валовий випуск продукції у 2022 році становив лише 1 549 тис. грн (2,4 %), у 2023 – 1 631 тис. грн (3,0 %), а у 2024 – зріс значно до 2 398 тис. грн (4,3 %). Це говорить про позитивну динаміку виробничої ефективності, особливо в 2024 році, ймовірно завдяки покращенню використання основних фондів. Незважаючи на скорочення загальної суми в 2023 році, у 2024 відбулося її зростання, що свідчить про часткове відновлення фінансової активності підприємства.

Зміни у структурі посівних площ протягом останніх трьох років представлені в таблиці 2.4. У 2023 році площі, відведені під зернові та зернобобові культури, були меншими порівняно з попередніми та наступними роками. Це пояснюється загибеллю озимих культур, після чого частина площ була пересіяна ярим ячменем і кукурудзою на зерно.

Таблиця 2.4.

Структура посівних площ СТОВ «Благодатне»

Культури	2022		2023		2024	
	площа, га	%	площа, га	%	площа, га	%
Зернові і зернобобові без кукурудзи	1859	31,1	1800	32,7	2087	34,0
в т. ч. озимі зернові	571	9,6	554	10,1	974	15,9
ярові зернові	1288	21,6	1246	22,6	1113	18,2
зернобобові	311	5,2	316	5,7	358	5,8
Кукурудза на зерно	291	4,9	340	6,2	341	5,5
Соняшник	420	7,0	291	5,3	193	3,1

Загальна тенденція по зерновим і зернобобовим (без кукурудзи) зростання у 2024 році, що може свідчити про повернення до структури попередніх років після зменшення в 2023 році або про сприятливі агрокліматичні умови. Збільшення частки озимих культур та зернобобових свідчить про адаптацію сівозміни до змін клімату та стратегію підтримки родючості ґрунтів. Скорочення площ соняшнику вказує на зміну підходу до використання ресурсів та, можливо, прагнення уникнути монокультури. Підприємство прагне збалансувати структуру посівів, підтримуючи оптимальне співвідношення між високорентабельними культурами та агрономічно доцільними.

Ефективність виробництва є результатом впливу сукупності взаємопов'язаних факторів, які формують її рівень і визначають напрям подальшого розвитку. Ключові показники економічної ефективності досліджуваного підприємства представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка економічної ефективності виробництва в СТОВ «Благодатне»

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Вартість валової продукції, тис. грн. :	1549	1631	2398	154,8
- на 1 га с.-г. угідь	0,35	0,36	0,54	154,3
- на 1 середньорічного працівника	3,02	3,55	5,01	165,9
Валовий дохід, тис. грн.:	719	842	1556	216,4
- на 1 га с.-г. угідь	0,16	0,19	0,35	218,8
- на 1 середньорічного працівника	1,40	1,83	3,25	232,1
Прибуток, тис. грн. :	562	643	964	171,5
- на 1 га с.-г. угідь	0,12	0,14	0,21	175,0
- на 1 середньорічного працівника	1,09	1,40	2,01	184,4
Рівень рентабельності, %	36,28	39,42	40,20	110,8

У період з 2022 по 2024 роки в СТОВ «Благодатне» спостерігалося зростання виробничої ефективності. Зокрема, валовий дохід у 2024 році зріс

на 116,4 % порівняно з 2022 роком. Прибуток підприємства за цей період збільшився на 71,5 %, а вартість валової продукції – на 54,3 %, що свідчить про позитивну динаміку економічної ефективності. Рівень рентабельності у 2024 році перевищив показник 2022 року на 3,92 %. Таким чином, у 2024 році підприємству вдалося покращити основні економічні показники порівняно з 2022 роком.

Управління виробничою діяльністю в СТОВ «Благодатне» здійснюється відповідно до лінійно-функціональної структури. Керівництво підприємства представлено директором, якому підпорядковуються головний агроном, головний інженер, економіст, бухгалтерія та керівники окремих підрозділів. Функції планування, координації та контролю виконання виробничих завдань розподілені між вищезазначеними особами відповідно до посадових обов'язків. Проте, аналіз показує, що існує недостатній рівень інтеграції між структурними підрозділами, що може негативно позначатися на ефективності оперативного управління та прийняття рішень.

У сільському господарстві фактор часу має вирішальне значення, оскільки виробничі процеси в рослинництві тісно пов'язані з сезонністю. Тому ефективне використання робочого часу є одним із ключових завдань для всіх працівників галузі. Особливої ваги це питання набуває для керівників і спеціалістів, адже втрати часу або його нераціональне використання на рівні управління призводять до значно більших втрат, ніж аналогічні втрати серед виконавців.

У зв'язку з цим особливо актуальним є питання ефективної організації робочого часу працівників управлінської сфери. Одним із важливих чинників підвищення результативності управлінської діяльності є здатність керівника до самовдосконалення та вміння правильно організовувати власну роботу. Раціональне планування дає можливість своєчасно визначити пріоритетні завдання, встановити строки їх виконання та вибрати найоптимальніші способи досягнення цілей.

Такий підхід дозволяє уникати хаотичності в роботі, чітко розмежовувати поточні й перспективні питання, а також головні й другорядні завдання. Планування особистої діяльності забезпечує керівнику умови для глибшого аналізу можливих рішень, ефективного розподілу обов'язків, підбору відповідальних виконавців та підвищення загальної злагодженості у реалізації стратегії підприємства. У таблиці 2.6 наведено порівняння фактичного та рекомендованого розподілу робочого часу працівників апарату управління.

Таблиця 2.6.

Фактична і рекомендована структура витрат робочого часу протягом дня працівниками управління СТОВ «Благодатне»

Елементи витрат часу	Директор		Головн. Агроном		Головн. Інженер		Головн. Зоотехнік		Зав.вироб. дільницею	
	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.	Факт.	Рек.	Факт	Рек.
1. Загальне керівництво	3,5	35,6	15,5	22,3	14,1	17,9	8,6	4,6	2,8	5,4
2. Оперативне управління	31,1	26,9	17,4	24,2	11,9	7,5	13,2	11,9	27,5	38,5
3. Планування і економічний аналіз	9,7	4,7	-	9,1	3,1	7,5	0,6	17,7	-	5
4. Організація виробничих процесів	4,7	4,5	-	17,9	3,5	30	5,2	28,8	4,5	33,6
5. Облік і звітність	7,9	0,9	-	6,8	0,4	6,2	4,9	14,6	14,8	4,5
6. Діловодство	5,8	0,3	18,4	0,7	1,5	0,6	2,6	2,6	-	0,9
7. Організація постачання і збуту	2,2	1,9	-	0,4	14,9	5,2	5,6	0,6	-	1,2
8. Пересування в межах гос-ва	11,4	13,1	13,3	5,4	4,9	5,9	22	3,2	8,9	2,6
9. Завдання, збори, наради	8,4	4,4	0	5,2	4,8	5,8	6,6	6,6	8,8	2,4
10. Рішення питань про охорону праці	0	1,6	0	0,6	2,2	4,8	-	3,2	0,8	1,6
11.Читання спец. Літератури	0	3,9	0	5,3	0,6	5,3	0,6	4,8	3,9	2,6

Аналіз отриманих даних свідчить, що структура фактичного використання робочого часу директором суттєво відрізняється від

нормативної моделі. Це вказує на наявність певних організаційних недоліків, що потребують перегляду підходів до планування та контролю діяльності управлінського персоналу з метою підвищення ефективності управління виробничими процесами. Комплексне використання бюджету робочого часу керівниками та спеціалістами може здійснюватися за допомогою різних методів, які відрізняються за трудомісткістю. До таких методів належать усні інтерв'ю, фотографії робочого дня, а також самофотографії, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про витрати часу впродовж робочого дня.

У використанні робочого часу директором підприємства спостерігається значне відхилення від рекомендованої структури: на загальне керівництво витрачається на 90,6% менше часу, ніж передбачено, натомість оперативне керівництво займає у півтора рази більше часу. Крім того, суттєву частку робочого дня директор приділяє веденню обліку та складанню звітності.

Аналогічна ситуація простежується й серед головних спеціалістів: структура їхнього робочого часу також є нераціональною. Як і у випадку директора, має місце дублювання функцій, що призводить до подовження робочого дня. Відсутність чіткої організації праці й розкладу, невизначеність обов'язків і низький рівень планування — характерні риси стилю роботи управлінського персоналу. Також на розподіл робочого часу впливають особисті особливості стилю керівництва: директор часто приймає рішення спонтанно, підміняє функції спеціалістів та підрозділів, а його робочий день має форму «відкритих дверей», що не сприяє ефективному управлінню. Установлений графік прийому з особистих і службових питань не дотримується, що створює додаткове навантаження.

Загалом, тривалість робочого дня керівників і спеціалістів обумовлюється як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками. До об'єктивних належать масштаби та розпорошеність виробництва, недостатнє матеріально-технічне забезпечення, низький рівень підготовки керівників середньої ланки. Зі зростанням рівня механізації, покращенням логістики,

забезпеченням транспорту та підвищенням кваліфікації кадрів ця ситуація може покращитись. Суб'єктивні чинники включають досвід роботи, рівень освіти, особисту мотивацію, ставлення до праці та психологічні особливості керівника або спеціаліста. Часто працівники управлінської ланки беруть на себе невластиві їм обов'язки, що є додатковим джерелом перевантаження.

Організація управлінської праці – це комплекс заходів з координації, узгодження та оптимізації діяльності працівників з метою досягнення ефективного виконання завдань підприємства. Залежно від періодичності завдань, управлінську працю можна поділити на:

1. Поточну (щоденну): оперативні наради, контроль, планування, прийом відвідувачів.
2. Періодичну (щомісячну, щоквартальну): звітність, збори, візити до вищих організацій.
3. Нерегулярну або виняткову: контрольні перевірки, реагування на надзвичайні ситуації, вирішення проблем постачання чи збуту.

Раціоналізація витрат робочого часу – необхідна умова для підвищення ефективності діяльності управлінської ланки сільськогосподарського підприємства.

Планування в СТОВ «Благодатне» здійснюється переважно на основі традиційного підходу – річного виробничого плану, який формується з урахуванням минулорічних результатів, прогнозованої врожайності, потреб ринку та наявних ресурсів.

Однак, слід зазначити, що підприємство недостатньо використовує сучасні інструменти прогнозування та економічного моделювання. Відсутність цифрових інструментів для планування (ERP-систем, електронного моніторингу посівів, управлінських панелей) обмежує гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та кліматичні умови.

Контроль за виконанням виробничих процесів здійснюється шляхом регулярного звітування відповідальних осіб та періодичних оглядів стану полів і техніки. Основними формами контролю залишаються письмові звіти,

телефонні повідомлення та візуальні огляди, що створює ризики щодо втрати оперативної інформації та затримки управлінських реакцій. Управлінський облік ведеться вручну або в електронних таблицях, що збільшує ризик помилок і ускладнює аналіз ефективності діяльності в режимі реального часу.

Аналіз поточного стану управління виробничою діяльністю СТОВ «Благодатне» дозволяє виявити низку ключових проблем:

1. Відсутність сучасної автоматизованої системи управління виробництвом – облік, контроль і планування здійснюються переважно вручну, що знижує оперативність управлінських рішень.

2. Низький рівень цифровізації – не використовуються GPS-моніторинг техніки, агрономічні IT-рішення, мобільні додатки для моніторингу полів.

3. Обмежені можливості для оперативного аналізу даних – відсутність інтегрованої системи аналітики обмежує ефективність використання наявних ресурсів.

4. Недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу у сфері сучасних інформаційних технологій, що ускладнює впровадження інновацій.

5. Відсутність ефективної системи внутрішнього аудиту та мотивації працівників, яка могла б підвищити продуктивність та відповідальність.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СТОВ «БЛАГОДАТНЕ»

Аграрний сектор України до повномасштабного вторгнення росії динамічно розвивався і відігравав провідну роль у забезпеченні внутрішньої та глобальної продовольчої безпеки, зайнятості населення, формуванні валютних надходжень від експорту продукції та доходів державного бюджету. Активна фаза війни на території країни кардинально змінила умови функціонування агропідприємств. Підприємства змушені працювати під постійним впливом факторів зовнішнього макро- і мікросередовища. Постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, неконтрольованих окремими господарюючими суб'єктами, дозволяє їм розробляти власні стратегії подальшої діяльності, спрямовані на мінімізацію наслідків чинників негативного впливу та максимального використання сприятливих чинників. Відстеження та прогнозування можливих наслідків впливу середовища на економічну поведінку аграріїв та результати їх діяльності, є підґрунтям для розроблення заходів економічної політики для максимального використання потенціалу аграрного сектору в умовах воєнного стану [20].

Якщо розглядати підприємство як систему, то під його зовнішнім середовищем розуміється сукупність усіх компонентів, які не належать до цієї системи і зміни яких можуть спричинити перехід системи до стану, відмінного від поточного. Зовнішнє мікросередовище складається з факторів у безпосередньому оточенні підприємства, що впливають на його діяльність. Серед них постачальники, маркетингові посередники, конкуренти, клієнти та громадськість. Макросередовище складається з більших соціальних елементів, які впливають на всі фактори мікросередовища підприємства, такі як демографічні, економічні, природні, технічні, політичні та культурні впливи. Складність зовнішнього середовища відображається не лише через кількість його чинників, але й через їх регіональні відмінності та

динамічність. Одні й ті ж самі фактори формують різне середовище в різних географічних регіонах і, водночас, є досить мінливими в часі [19].

Спираючись на результати узагальнення напрацювань українських науковців щодо чинників, що сприяють або ускладнюють ведення аграрного бізнесу та результати PEST-аналізу, методом SWOT-аналізу було визначено основні сильні й слабкі сторони, можливості та загрози зовнішнього і внутрішнього середовища СТОВ «Благодатне». На його основі визначено потенційні можливості зростання (можливості) та зовнішні фактори, які можуть становити ризики (загрози). Ця інформація має вирішальне значення для розробки стратегічних планів, постановки цілей і прийняття обґрунтованих рішень для максимізації продуктивності СТОВ «Благодатне». Для оцінки загроз і можливостей зовнішнього середовища аграрних підприємств у межах PEST-аналізу українські науковці в довоєнний період пропонували різні варіанти структурування факторів за чотирма основними групами: політичними, економічними, соціальними та технологічними. Наприклад, Красноруцький О.О., Майборода М.М. деталізували кожну групу на шість складових, підкреслюючи, що найсприятливішими для розвитку аграрного бізнесу є економічні фактори, тоді як найнебезпечнішими — соціальні [20]. У свою чергу, Кривобок В.Ю. розглядала зовнішнє середовище переважно як джерело загроз, виділяючи по шість економічних, п’ять політичних, дві технологічних і три соціальних складові [21].

Інший підхід продемонстрували Свиноус І.В., Микитюк Д.М., які у межах кожної групи виокремили по три позитивні та три негативні фактори. За їх висновками, найбільший деструктивний вплив на агросектор чинять економічні загрози. Хоча в дослідженнях відсутні принципові суперечності щодо складу факторів, вони різняться рівнем деталізації. Відмінності в оцінках пояснюються використанням експертних методик, де результати залежать від переважно оптимістичного чи песимістичного бачення впливу зовнішніх умов [35].

Погляди самих аграріїв на стримуючі фактори господарської діяльності частково висвітлені в періодичних опитуваннях, які проводить Державна служба статистики України. Так, у першому кварталі 2023 року погодні умови вказували як обмежувальний чинник більша частка респондентів, ніж нестачу фінансових ресурсів. Водночас суттєво зріс негативний вплив категорії «інші чинники», серед яких переважає війна з росією. Вона ускладнила логістику експорту, вплинула на цінову ситуацію на окремі види продукції, а також загострила проблему нестачі кадрів у зв'язку з мобілізацією працівників.

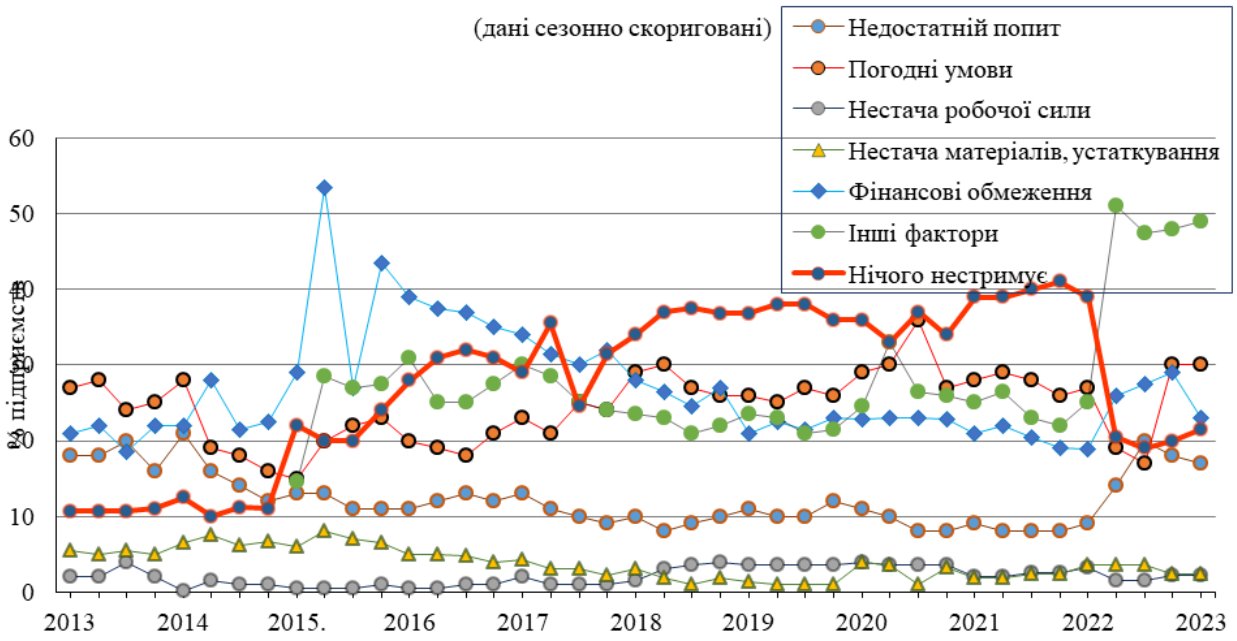


Рисунок 3.1. Результати опитування сільськогосподарських товаровиробників щодо чинників, які ускладнюють ведення аграрного бізнесу [35]

За минуле десятиліття сільськогосподарські виробники почали концентрувати увагу на підвищенні якості своєї продукції та створенні ефективних систем її контролю. Це було зумовлено посиленими вимогами з боку харчових підприємств та експортних компаній, які мають орієнтуватися на стандарти країн-імпортерів та міжнародні норми якості. Додатковим стимулом стала пряма залежність між якісними показниками продукції та рівнем закупівельних цін.

Аналізуючи загальний вплив зовнішніх факторів на функціонування СТОВ «Благодатне», варто зазначити їх суперечливий характер (табл. 3.1). Кожен наступний місяць воєнних дій поглиблюватиме негативні процеси в економічній, соціальній та технологічній сферах діяльності агробізнесу.

Таблиця 3.1.

PEST-аналіз чинників зовнішнього впливу на розвиток СТОВ «Благодатне»

Фактор впливу	Напрям дії (+/-)	Фактор впливу	Напрям дії (+/-)
Політичні		Економічні	
1. Війна з РФ	-	1. Рецесія економіки України	-
2. Зростання авторитету України на міжнародній арені	+	2. Інфляційні процеси в країні	-
3. Підтримка міжнародних організацій, в т.ч. ООН	+	3. Переважання в структурі експорту продукції аграрного сектору сировинної складової	-
4. Узгодження законодавства України з відповідними аспектами країн ЄС	+	4. Стабільно високий попит на продукцію аграрного сектору на міжнародних ринках	+
5. Покращення інституційного середовища ведення бізнесу і зовнішньої торгівлі	+	5. Проблеми з матеріально-технічним забезпеченням, а також зростання цін на засоби виробництва аграрного сектору	-
6. Наявність в суспільстві бажання щодо позитивних змін в країні	+	6. Порушення міжрегіональних виробничих зв'язків	-
7. Наявність фактів корупції	-	7. Висока інвестиційна привабливість (доступність кредитних ресурсів)	+
Соціальні		Технологічні	
1. Проблеми з робочою силою: внутрішня та зовнішня міграція, мобілізація до ЗСУ, зростання рівня безробіття, психологічні проблеми кадрів (робота в постійному стресі та тривозі)	-	1. Втрата частини земельних, виробничих, переробних та логістичних ресурсів через військові дії	-
2. Зростання кількості населення-споживачів продуктів харчування у світі	+	2. Швидкі темпи оновлення основних засобів	+
3. Високий рівень освіченості населення і кваліфікації кадрів	+	3. Посилення взаємозв'язку між освітою, наукою та виробничими потребами товаровиробників	+
4. Зниження купівельної спроможності більшості українців і, як наслідок, зміна споживчої поведінки на обмеження споживання до мінімального задоволення потреб	-	4. Автоматизація та механізація всіх виробничих процесів	+
5. Зростання національної самосвідомості населення, «економічний патріотизм» у споживанні та швидка адаптація господарюючих суб'єктів до мінливих умов середовища	+	5. Підвищення загального рівня якості продукції аграрного сектору	+
6. Поглиблення процесів розшарування верств населення за рівнем доходів	-	6. Низький попит на вітчизняні науково-технічні та інноваційні розробки	-
7. Низький рівень податкової культури населення, схильність до тінізації доходів	-	7. Зниження на час воєнного стану вимог до якості частини ресурсів, використовуваних в аграрному виробництві (пальне, пестициди.	-

PEST-аналіз факторів зовнішнього середовища для СТОВ «Благодатне» виявив переважно сприятливий вплив політичної складової, що пояснюється об'єднанням зусиль бізнес-структур, урядових органів, країн-союзників та міжнародних інституцій для підтримки українського сільського господарства. Однак варто очікувати, що в післявоєнний період державна підтримка аграріїв частково скоротиться, адже більшість інституційних рішень воєнного часу мали тимчасовий антикризовий характер.

Економічне середовище залишається найбільш проблемним для ведення діяльності – комбінований вплив негативних факторів призводить до суттєвого зростання виробничих витрат та непередбачуваності прибутковості, що підтверджують результати опитувань сільгоспвиробників. За їхніми даними, з 2022 року серед основних перешкод для аграрного бізнесу значно зріс вплив недостатнього ринкового попиту.

Соціальні чинники впливають на агросектор неоднозначно, проте в повоєнну епоху можна очікувати поступового вирішення кадрових проблем та підвищення купівельної спроможності населення. З-поміж технологічних факторів довготривалий негативний вплив матимуть втрати частини земельних угідь, виробничих потужностей, переробних підприємств та логістичної інфраструктури через бойові дії, а також погіршення екологічної ситуації внаслідок зниження стандартів якості деяких ресурсів, що використовуються в аграрному виробництві.

Використання переваг позитивних чинників залежатиме передусім від строків завершення війни на користь України та стабільності державної підтримки разом з допомогою від країн-союзників та міжнародних інституцій. За таких умов можна розраховувати на успішний прогрес цього стратегічно важливого для України економічного напряму, який здатний стати рушійною силою пост-воєнного відновлення.

Отримані дані свідчать про наявність значних можливостей для подальшого зростання як у напрямку збільшення виробничих потужностей (сприятливі кліматичні умови, доступні за ціною ресурси), так і в сфері збуту

(вигідне географічне положення, зростання світового попиту). Це створює передумови для залучення капіталовкладень, що відкриває перспективи створення нових вакансій та генерування доданої вартості. Такі процеси позитивно впливатимуть на економічну та соціальну ситуацію в державі.

Серед проблемних аспектів аграрної галузі варто виділити недоліки законодавчого регулювання, брак комплексного підходу до фінансово-економічної підтримки виробників, неефективне використання ресурсної бази господарствами (табл. 3.2).

Використання потенціалу внутрішнього середовища і сприятливих можливостей зовнішнього середовища дозволяє лише наростити сукупні обсяги виробництва СТОВ «Благодатне» в короткостроковій перспективі. Для довгострокового зростання необхідно системно долати слабкості й загрози, що вимагає системних дій уряду з розробки цілісної стратегії розвитку агросектору, ключовими завданнями якої повинні бути екологоорієнтоване природокористування, розвиток дуальної освіти для підготовки висококваліфікованих робітничих кадрів, нарощування обсягів виробництва та експорту органічних і готових харчових продуктів, техніко-технологічна модернізація виробничої бази.

Результати нашого SWOT-аналізу узгоджуються з висновками Прокопенко О. В., яка, досліджуючи недоліки інституційного забезпечення продовольчої безпеки, зазначила необхідність кардинального перетворення існуючих офіційних та неофіційних інститутів [32]. На її думку, ці інститути повинні стимулювати виробничі процеси, забезпечувати конкурентні позиції вітчизняної продукції на внутрішньому та міжнародному ринках, а також гарантувати фінансову доступність сільськогосподарської продукції для населення.

Таким чином, мінливість зовнішніх умов, в яких працюють аграрні підприємства, призводить до постійних змін у силі впливу різних факторів на ефективність їхньої роботи – деякі з них посилюють свій вплив, інші – послаблюють.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз СТОВ «Благодатне»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	-наявність родючих земель, придатних до ведення високоефективного аграрного бізнесу; - рельєф підходить для ведення великотоварного виробництва продукції рослинництва; - сприятливі кліматичні умови; - низький рівень вартості оренди землі та дешева робоча сила; - вигідне географічне положення України з точки зору логістики; - сильні позиції України на міжнародних ринках продовольства (особливо зерна та олії); - широке використання передових світових технологій усіма суб'єктами господарської діяльності незалежно від масштабу бізнесу; - менеджмент аграрних підприємств активно переймає передовий міжнародний досвід як у сфері виробництва так і переробки, логістики і т.д.; - запровадження електронної комерції; - один з найвищих рівнів прибутковості у світі; - висока частка експорту агропродукції в загальнонаціональному вимірі; - наявність різноманітних галузевих асоціацій та представників у органах законодавчої та виконавчої влади, що забезпечує можливості для лобіювання інтересів.	-ринок землі недостатньо розвинутий; - погіршення якості земельних ресурсів через недотримання технологій та сівозмін; - загострюється потреба у висококваліфікованих робітничих кадрах; - низький, у порівнянні з країнами ЄС, рівень продуктивності праці; - відсутність дієвого фінансового (в т.ч. кредитного) та економічного механізмів підтримки товаровиробників, як цілісної системи, що проявляється в недосконалості наявної довгострокової стратегії розвитку агросектору; - значна частка виробничих та переробних підприємств (в основному дрібних і подекуди середніх) використовують старі технології, повільно оновлюють матеріальну базу; - наявність домінуючих гравців стосовно окремих видів продукції, що поступово перетворюються на монополістів (особливо стосується продукції тваринництва); - нормативно-правова база є недосконалою та має багато «вузьких» місць; - недосконаліть виробничої та ринкової інфраструктури, з низьким рівнем розвитку її маркетингової складової; - будучи вагомими гравцями на міжнародних ринках зерна та олії українські товаровиробники практично не впливають на ціноутворення щодо них.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	- постійно зростаючий попит на міжнародних ринках; - підвищення продуктивності сільськогосподарських культур та тварин із одночасним покращенням якісних параметрів; - значний кадровий потенціал на ринку праці; - вихід на нові сегменти міжнародного продовольчого ринку (в т.ч. і органічної продукції); - залучення інвестицій у аграрний сектор за рахунок розвитку ринку землі та демонстрації його стабільно високої прибутковості; - забезпечення підтримки з боку міжнародних фінансових організацій та держави Україна.	- високий рівень інфляції; - ескалація військових дій на території України і, як наслідок, загострення політичної, економічної та соціальної кризи; - втрата ресурсного потенціалу через відтік кадрів та погіршення якості земельних ресурсів, що призведе до зниження його продуктивності; - перманентний дефіцит на ринку окремих видів ресурсів; - наявність прорахунків у законодавчому, організаційному та інших напрямах регулювання сектору; - деградація аграрного сектору через зниження прибутковості та згортання виробництва окремих видів продукції; - низький рівень доходів населення та падіння платоспроможності внутрішнього попиту; - подальша тінізація бізнесу.

SWOT-аналіз показав, що для повоєнного відродження недостатньо просто відновити попередні масштаби українського сільськогосподарського виробництва. Для забезпечення стійкого довгострокового розвитку та підвищення конкурентних позицій вітчизняної продукції необхідно спрямувати обмежені інвестиційні кошти на розширення виробництва органічної харчової продукції та розвиток первинної і глибокої переробки аграрної сировини в межах країни. Такий підхід дозволить підприємствам отримувати вищі прибутки, сприятиме створенню нових робочих місць та, відповідно, збільшенню податкових надходжень до бюджету. Напрямками майбутніх наукових розвідок є розробка конкретних параметрів та інструментів структурних перетворень аграрної галузі України з врахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів її функціонування.

Важливу роль у досягненні цих цілей відіграло встановлення продуктивного партнерства між сільгоспвиробниками та науково-освітніми установами. Ця співпраця охоплює: удосконалення виробничих технологій, методів первинної обробки та зберігання продукції; тестування нових сортів і гібридів з урахуванням місцевих кліматичних особливостей, оптимізацію систем удобрення та захисту рослин; професійну підготовку кадрів відповідно до сучасних стандартів тощо.

До напрямів покращення планування та контролю виробництва СТОВ «Благодатне» слід віднести:

- розробка довгострокових планів розвитку з урахуванням ринкових тенденцій, кліматичних змін та технологічних інновацій;
- створення гнучких планів виробництва з можливістю швидкого коригування залежно від погодних умов та ринкової кон’юнктури;
- оптимізація використання земельних угідь, техніки, робочої сили та фінансових ресурсів;
- деталізація планів за сезонами з урахуванням специфіки сільськогосподарських робіт;

- впровадження системи щоденного моніторингу виробничих процесів;
- створення системи контролю якості продукції на всіх етапах виробництва;
- розробка системи контролю витрат та доходів по кожному виду діяльності;
- регулярний аналіз відхилень фактичних показників від планових.

До організаційно-економічних заходів з удосконалення управління необхідно віднести:

- оптимізація організаційної структури підприємства, чіткий розподіл повноважень та відповідальності;
- впровадження електронного документообігу, стандартизація процедур;
- організація навчання персоналу сучасним методам управління та новим технологіям;
- розробка ефективної системи матеріального та морального стимулювання працівників;
- аналіз та зниження собівартості продукції, раціональне використання ресурсів;
- розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків збуту;
- залучення інвестицій для модернізації виробництва та впровадження інновацій;
- удосконалення системи бюджетування та фінансового прогнозування

Також потрібно звернути увагу на автоматизація управління, а саме на:

- впровадження комплексних систем планування ресурсів підприємства;
- використання спеціалізованого ПЗ для сільського господарства;
- розробка мобільних рішень для оперативного управління в полі;
- використання хмарних сервісів для зберігання та обробки даних;
- впровадження GPS-навігації, дронів, датчиків для моніторингу полів;
- використання IoT-пристроїв для контролю стану техніки, погодних умов, росту рослин;
- впровадження систем збору та аналізу великих даних для прийняття управлінських рішень;
- використання роботизованих систем для виконання рутинних операцій.

- впровадження систем захисту конфіденційної інформації;
- створення надійних систем збереження даних;
- захист від кіберзагроз та несанкціонованого доступу.

Пропонуємо провести поетапне впровадження рекомендації:

- розділення заходів на етапи з пріоритизацією найбільш ефективних;
- тестування нових рішень на обмеженій ділянці перед масштабуванням;
- організація комплексного навчання працівників новим методам роботи;
- регулярне відстеження результатів та коригування стратегії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження з удосконалення управління виробничою діяльністю СТОВ «Благодатне» Золотоніського району Черкаської області можна сформулювати наступні висновки:

У процесі дослідження встановлено, що ефективне управління виробничою діяльністю аграрних підприємств базується на комплексному підході, який включає стратегічне планування, оперативне управління, контроль якості та використання сучасних технологій. Визначено, що специфіка сільськогосподарського виробництва вимагає врахування сезонності, залежності від природно-кліматичних умов та біологічних особливостей виробничого процесу.

Теоретичний аналіз показав, що сучасні підходи до управління виробництвом в аграрній сфері ґрунтуються на принципах системності, комплексності, адаптивності та інноваційності. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій та точного землеробства як факторів підвищення ефективності виробничих процесів.

Проведений аналіз виробничо-господарської діяльності СТОВ «Благодатне» виявив як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти в управлінні виробництвом. До основних досягнень підприємства належать:

- стабільне фінансове становище та прибутковість діяльності;
- раціональне використання земельних ресурсів;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- диверсифікована структура виробництва.

Водночас виявлено ряд недоліків в системі управління:

- недостатня автоматизація управлінських процесів;
- відсутність комплексної системи планування та контролю;
- обмежене використання сучасних інформаційних технологій;
- потреба в удосконаленні мотиваційної системи для персоналу.

Фінансовий аналіз показав, що підприємство має потенціал для розвитку, однак потребує оптимізації структури витрат та підвищення ефективності використання ресурсів.

Аналіз факторів зовнішнього середовища показав переважно позитивний вплив політичних чинників, зумовлений консолідацією зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів для підтримки українського агросектору. Економічні умови залишаються складними через воєнний стан, що призводить до зростання виробничих витрат та непередбачуваності ринкової ситуації.

Соціальні фактори мають різноспрямований вплив, при цьому в післявоєнний період очікується поступове вирішення кадрових проблем. Технологічні чинники характеризуються потребою у відновленні пошкодженої інфраструктури та підвищенні рівня цифровізації виробничих процесів.

SWOT-аналіз виявив значний потенціал СТОВ «Благодатне» для подальшого розвитку завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, вигідному географічному розташуванню та зростаючому світовому попиту на аграрну продукцію. Основними слабкими сторонами визначено недосконаліть нормативно-правового регулювання, відсутність системного підходу до підтримки виробників та низьку ресурсоефективність.

Для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі підприємству необхідно сконцентруватися на виробництві органічної продукції, розвитку переробки сільськогосподарської сировини та впровадженні інноваційних технологій.

На основі проведеного дослідження розроблено комплекс заходів з удосконалення управління виробничою діяльністю СТОВ «Благодатне»:

Організаційно-управлінські заходи:

- оптимізація організаційної структури управління з чітким розподілом повноважень;

- впровадження системи комплексного планування та контролю виробництва;
- розробка ефективної мотиваційної системи для персоналу;
- підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Технологічні інновації:

- впровадження ERP-системи для автоматизації управлінських процесів;
- використання технологій точного землеробства;
- розвиток цифрового моніторингу виробничих процесів;
- впровадження мобільних рішень для оперативного управління.

Економічні заходи:

- оптимізація структури витрат та підвищення ресурсоефективності;
- диверсифікація виробництва з акцентом на високомаржинальну продукцію;
- розвиток власної переробки сільськогосподарської сировини;
- залучення інвестицій для модернізації виробництва.

Економічні розрахунки показують, що впровадження запропонованих заходів дозволить:

- підвищити рентабельність виробництва на 15-20%;
- скоротити виробничі витрати на 8-12%;
- збільшити продуктивність праці на 10-15%;
- покращити якість продукції та її конкурентоспроможність.

Термін окупності інвестицій в модернізацію системи управління складає 2-3 роки, що свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів.

Дослідження підтвердило актуальність проблеми удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів. СТОВ «Благодатне» має значний потенціал для

розвитку, реалізація якого можлива через комплексне впровадження організаційно-економічних та технологічних інновацій в систему управління виробництвом.

Запропоновані рекомендації мають практичну спрямованість та можуть бути адаптовані для використання іншими аграрними підприємствами аналогічного типу. Їх реалізація сприятиме підвищенню ефективності виробництва, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко А.В., Харченко Т.О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 54-56.
2. Асаул А.М., Коваль О.С. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2012. № 11. С. 29-37.
3. Бардаш С.В. Про обґрунтованість розгляду контролінгу як форми внутрішнього контролю. Економіка та держава , 2019 . №8 . С.4-6.
4. Батюк Б.Б. Прийняття управлінських рішень в аграрному виробництві: психологічний аспект. Економіка АПК, 2011. № 8. С. 130-134.
5. Бесединa Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор. Вісник Сумського національного аграрного університету. Суми, 2017. Вип.4(35) . С.51-53.
6. Бєлоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві. Держава та регіони, 2019. №5. С.104-108.
7. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК, 2020. №3. С.68-72.
8. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
9. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього
10. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління. Агросвіт, 2019. №21. С.28-32.
11. Дем’яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

12. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством. Агросвіт, 2019. №11. С.39-42.
13. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничогосподарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern eco№mics. 2018. № 11. С. 72-78.
14. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством. Економіка АПК, 2019. № . С.133-138.
15. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства. Економіка та держава, 2019. №9.С.80-82.
16. Зубрицький М.І Сучасні підходи удосконалення управління підприємствами : зб.матер. IV всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. [Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері], 17 квітня 2025 р. Умань: ВПЦ "Візаві", 2025. С.66-68.
17. Карчевська Г.Г. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством. Держава та регіони, 2019. №5. С.137-142.93
18. Корецька Н.І., Фещук А., Томша Х.Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві. Економічний форум. 2021. № 2. С. 88-100.
19. Короход Я. Д. Психологічні аспекти прийняття рішень в умовах ризику. Габітус. 2021. Вип. 21. С. 146-150.
20. Костевич Н.О., Чепурна О.В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 167-170.
21. Краснорyцький О.О., Майборода М.М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 11-14.

22. Кривобок В.Ю. Вдосконалення системи менеджменту сільськогосподарських підприємств. Проблеми зооінженерії та ветеринарної медицини. 2015. Вип. 30(1). С. 277-282.
23. Кропивко М.М. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком сільськогосподарських підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 113-118.
24. Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип.11(2). С. 167-174.
25. Лапа Є.В. Управління виробничою діяльністю підприємства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації. Дніпро, 2021. С. 110-113.
26. Лихіцький В. В. Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств в системі менеджменту. Суми. 2023. Вип. 6. С. 30-33.
27. Матвієнко Р. О. Прийняття управлінських рішень на основі даних аналізу фінансового стану господарюючого суб'єкта. Інфраструктура ринку. 2019. Вип.1. С. 189-193.
28. Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 233-242. URL:
29. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства. Держава і регіони. 2016. №5. С.216-221.
30. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163.

31. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. Наукові записки. 2001. № 7. С. 176-178.
32. Овдіюк О. М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_37.
33. Прокопенко О. В. Особливості функціонування аграрних підприємств через використання систем менеджменту. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 202. С. 430-437.
34. Резнік Н.П., Сиза Н. Теоретичні основи формування інтегрованої системи менеджменту на агропромислових підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С. 27-33.
35. Розвиток персоналу як пріоритетний напрям реалізації соціальної відповідальності. Україна: аспекти праці, 2020. №8. С.10-15.
36. Свиноус І.В., Микитюк Д.М. Об’єктивна необхідність формування системи управління ефективністю виробництва в сільськогосподарських підприємствах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №11. С. 17-28.
37. середовища як інструмент антикризового регулювання. Економіка та держава, 2021.№7. С.56-58.
38. Трохимець О. І. Менеджмент агропродовольчої сфери України в контексті ресурсозбереження. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 484-490.