

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Організація та управління основним виробництвом»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»



_____ Єлизавета КРЮЧКО

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



_____ Ольга КРИКУН

Рецензент:
д.е.н., професор, завідувач кафедри
економіки підприємства та організації бізнесу
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця
_____ Тетяна ВЛАСЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» червня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Крючко Єлизавети Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація та управління основним виробництвом»

Керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 17.04.2025 року
№ 2101-5/968

2. Строк подання здобувачем роботи «05 червня» 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність, зміст та специфіку управління основними виробничими процесами; проаналізувати сучасні підходи до організації основного виробництва на підприємстві; провести аналіз та дати оцінку структури управління виробничими процесами; запропонувати напрями вдосконалення системи управління основним виробництвом та інформаційним забезпеченням із урахуванням особливостей функціонування підприємства.

4. План роботи

№	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні засади організації та управління основними виробничими бізнес-процесами.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності компанії.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти



Єлизавета КРЮЧКО

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи



Ольга КРИКУН

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми



Ольга КРИКУН

(підпис)

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ВИРОБНИЧИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	7
1.1. Сутність, функції та основні принципи організації основного виробництва на сучасних підприємствах.....	7
1.2. Методи та інструменти управління виробничими бізнес-процесами.....	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СПОСОБІВ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПРИКЛАДІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1. Загальна характеристика діяльності агрофірми ТОВ «Лебежанська».....	24
2.2. Аналіз методів управління виробничими бізнес-процесами на агрофірмі ТОВ «Лебежанська».....	30
2.3. Вдосконалення системи управління основним виробництвом та інформаційним забезпеченням агрофірми ТОВ «Лебежанська».....	37
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	49
Додаток	

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах забезпечення ефективності виробничої діяльності агропромислових підприємств можливе лише за рахунок налагодженої та результативної системи управління. Організаційно-економічні трансформації у сфері сільського господарства відбуваються одночасно з розширенням автономності підприємств і їхніх структурних підрозділів, а також диверсифікацією виробництва. Важливим аспектом діяльності аграрних підприємств є вміння аналізувати та прогнозувати зміни у зовнішньому середовищі, коригувати асортимент продукції, визначати оптимальні цінові стратегії, обирати постачальників і ринки збуту. Це дозволяє оперативно й адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності [1].

Рівень ефективності виробничих процесів безпосередньо залежить від дієвості системи управління підприємством. Еволюційні зміни у формах власності, поширення орендних відносин та інші фактори суттєво впливають на управління, однак не знижують його значення у забезпеченні стабільної роботи підприємства.

Особливістю управління в агропромисловому комплексі є вплив численних факторів випадкового характеру, що ускладнює виробничі процеси та підвищує значення менеджменту. Водночас наукові дослідження у сфері сільськогосподарського управління є недостатньо розвиненими або малопоширеними. Проте окремі аспекти організації виробництва та управління досліджували такі науковці, як: Герасимчук В. Г. [5], Данилюк М. О. [6], Задорожний З. В. [11], Кузьмін О. Є. [19], Огій О. Й. [23], Федулова Л. І. [27], Чумаченко М. Г. [28] та інші.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні ключових особливостей управління виробничими процесами та розробка рекомендацій щодо

управлінських підходів в організації основного виробництва на прикладі діяльності ТОВ «Лебежанська».

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити сутність, зміст та специфіку управління основними виробничими процесами;
- проаналізувати сучасні підходи до організації основного виробництва на агропромисловому підприємстві;
- провести аналіз господарської діяльності агрофірми ТОВ «Лебежанська»;
- оцінити структуру управління та організацію виробничих процесів на базі агрофірми ТОВ «Лебежанська»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління основним виробництвом та інформаційним забезпеченням із урахуванням особливостей функціонування агрофірми.

Об'єктом дослідження виступає система управління виробничими процесами в аграрному секторі, з особливим акцентом на агрофірму ТОВ «Лебежанська» як представника сільськогосподарських підприємств.

Предмет дослідження охоплює теоретичні основи, методичні інструменти та практичні підходи до вдосконалення організації й управління основним виробництвом.

У процесі дослідження з теми було застосовано комплекс методів, зокрема: аналітичне узагальнення теоретичних положень, системний підхід до вивчення виробничих процесів, поєднання нормативного та позитивного аналізу, а також інструменти обробки даних.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в уточненні теоретичних засад та формуванні прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності управління основним виробництвом у сільськогосподарських підприємствах. Зокрема, новизна дослідження проявляється в оптимізації окремих

виробничих процесів та запропонована інтегрована система оперативно-виробничого управління в агрофірмі.

Практична значущість роботи полягає у тому, що запропоновані заходи з удосконалення управління основним виробництвом можуть бути використані для підвищення ефективності системи оперативно-виробничого управління в агрофірмі. Систематизоване інформаційне забезпечення виробничих процесів агрофірми сприятиме оптимізації роботи, покращенню ресурсного використання та підвищенню загальної продуктивності праці.

Основні висновки та результати дослідження були апробовані на VIII міжнародній студентській науковій конференції «Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень», м. Чернігів, 11 квітня 2025 року.

Кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки і пропозиції та список використаних джерел, що налічує 29 позицій. Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок, включаючи 8 таблиць, 8 рисунків та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ ВИРОБНИЧИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

1.1. Сутність, функції та основні принципи організації основного виробництва на сучасних підприємствах.

Однією з ключових характеристик сучасного підходу до управління виробничими підприємствами є прагнення до максимально раціонального ведення господарської діяльності, при якому досягаються вагомі кінцеві результати за мінімальних витрат ресурсів.

Цей результат відображає загальну ефективність функціонування підприємства, а ступінь реалізації поставлених цілей є показником ефективності управління виробничими процесами. Підвищення ефективності управління на сучасному етапі розвитку економіки стає пріоритетним завданням для менеджменту будь-якого підприємства, що займається виробництвом.

Вагомий внесок у розвиток теорії та практики організації виробничої діяльності від початку ХХ століття й до сьогодні зробили як зарубіжні, так і українські науковці, які сформувавши фундаментальні підходи до управління ресурсами, удосконалення виробничих процесів та забезпечення ефективної взаємодії всіх елементів виробничої системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 Зарубіжні науковці, які зробили вагомий внесок у розвиток організації виробничої діяльності

Науковці	Розвиток теорії
Фредерік Вінслоу Тейлор (1856-1915)	засновник наукового управління виробництвом, уперше запропонував систематизований підхід до трудового процесу через нормування та поділ праці

Науковці	Розвиток теорії
Генрі Форд (1863-1947)	запровадив принципи конвеєрного виробництва та стандартизації, що значно вплинули на ефективність промислових підприємств
Анрі Файоль (1841-1925)	розробив загальні принципи управління, які згодом були адаптовані для виробничих систем
Таїті Оно (1912-1990)	японський інженер, автор концепції <i>lean production</i> та системи <i>just-in-time</i> , яка докорінно змінила підходи до організації виробничих потоків
Пітер Друкер (1909-2005)	розглядав підприємство як соціальну організацію, що функціонує на основі ефективного управління, у тому числі й виробничими процесами
Бланк І.А., Норт Д., Каплан Р. та Нортон Д. – сучасні дослідники	автори фокусуються на системах управління ефективністю, інтеграції стратегічних цілей у виробничу діяльність, розвитку логістичних ланцюгів

Складено автором за джерелами [29]

Проблематика організації та управління основним виробництвом детально розглянута в наукових працях українських вчених, які досліджували теоретичні засади, методичні підходи та практичні аспекти підвищення ефективності функціонування виробничих систем в умовах ринкової економіки.

О. Й. Огій досліджував теоретико-методологічні основи організації виробництва, що дозволяє сформулювати обґрунтовану систему управління виробничими процесами, спрямовану на підвищення ефективності функціонування підприємств у різних галузях економіки [23].

Відомий своїми працями в галузі стратегічного управління підприємствами О. Є. Кузьмін, який визначив, що управління виробничими процесами є системним та цілеспрямованим впливом на діяльність підприємства, що забезпечує оптимальне використання ресурсів, узгодження технологічних і

організаційних елементів та досягнення стратегічних цілей у конкурентному середовищі [19].

Герасимчук В. Г. працює над проблемами організаційно-економічного забезпечення ефективності підприємств, що відображає механізм раціонального поєднання управлінських, виробничих і ресурсних компонентів з метою досягнення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств [5].

Великий вклад в дослідження економіки та організації інноваційного розвитку підприємств внесла Л. І. Федулова. Її основні аспекти дослідження направлені на управління виробничими процесами з позицій впровадження інноваційних технологій, удосконалення організаційних структур підприємств та формування ефективної системи мотивації персоналу, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку господарюючих суб'єктів в умовах ринкової економіки [27].

М. Г. Чумаченко досліджував особливості структури та динамічні процеси у виробничих системах. На основі його напрацювань були сформульовані пропозиції, що дозволили удосконалити управлінські процеси, забезпечити раціональніше використання ресурсів і скоротити витрати. Це, у свою чергу, сприяло зростанню конкурентоспроможності підприємств у відповідній галузі [28].

Данилюк М. О. спеціалізується на питаннях управління персоналом і виробничими процесами, що дозволило запровадити ефективні стратегії підвищення продуктивності, оптимізації трудових ресурсів та вдосконалення внутрішніх процесів на підприємствах, забезпечуючи тим самим сталий розвиток підприємства [6].

Свої напрацювання у напрямку підвищення ефективності виробничої діяльності Задорожний З. В. здійснив через розробку нових методів оптимізації виробничих процесів, удосконалення системи управління якістю, а також

впровадження інноваційних технологій, що дозволило значно знизити витрати та підвищити продуктивність на підприємствах, де були застосовані ці підходи [11].

Управління основним виробництвом — це цілеспрямований процес організації, планування, контролю та координації основної виробничої діяльності підприємства, спрямований на ефективне використання ресурсів, дотримання виробничих графіків і забезпечення випуску продукції відповідної якості, обсягів та термінів. Цей процес включає оптимізацію технологічних операцій, управління трудовими і матеріальними ресурсами, а також прийняття рішень, що забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства у сфері основного виробництва.

У багатьох випадках управління трактується як складова виробничої системи, як ідеальний вид трудової активності, що формується під впливом матеріального змісту праці та структури виробничого процесу, а згодом самостійно трансформує ці елементи, виступаючи формою реалізації сутності виробничих відносин у суспільному виробництві. Процеси управління виробництвом продукції є однією з основних функцій підприємства, адже саме від їхньої ефективності залежить загальний рівень продуктивності й економічної стабільності. Ця система включає в себе організацію, планування, контроль та мотивацію у межах виробничої діяльності, що спрямована на досягнення бажаних результатів із мінімальними витратами ресурсів [26].

З економічної точки зору управління виробництвом включає в себе такі аспекти:

- недоцільне використання наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських і часових);
- оптимізацію витрат з метою збільшення рентабельності;
- забезпечення безперервності виробничого процесу, мінімізуючи збої та простої;
- підвищення продуктивності праці та ефективного використання обладнання;

– формування стратегії на довгострокову перспективу, що відповідає змінним ринковим умовам і запитам споживачів.

Інакше кажучи, управління виробництвом – це не лише технічна діяльність, а комплексний процес, спрямований на досягнення економічної ефективності через раціональну організацію виробництва.

Функціонування та прогрес виробничих підприємств здійснюється з урахуванням визначених цілей. Сьогодні більшість підприємств мають головну стратегічну мету, яка виражається у формуванні номенклатури продукції, визначенні обсягів виробництва та забезпеченні належної якості товарів. Для втілення цієї мети необхідно мати організований трудовий колектив і відповідні ресурси.

Завдання підприємства можна розглядати як бажаний підсумковий результат, тоді як ціль конкретизується у формі якісних і кількісних показників діяльності підприємства, а також окремих його структурних підрозділів – цехів чи дільниць.

Основною метою управління підприємством виступає забезпечення зростання його рентабельності, зменшення рівня ризику, а також повне задоволення запитів споживачів. Усе це досягається шляхом оптимізації витрат і максимально ефективного використання ресурсів для підвищення прибутковості [25].

Якісні цілі зазвичай мають узагальнений характер і часто деталізуються на певні періоди – рік, квартал або місяць. До таких цілей належать, зокрема, поліпшення організаційної моделі управління, що напряду впливає на ефективність виробничих процесів. Це може включати:

1. Організацію перепідготовки персоналу функціональних відділів.
2. Проведення якісного добору кадрів.
3. Підвищення кваліфікації працівників з метою оптимізації управлінських процесів.
4. Зменшення втрат робочого часу, пов'язаних із невиробничими причинами.

Кожен структурний підрозділ може мати власні функціональні завдання, але всі вони повинні бути орієнтовані на досягнення спільної управлінської мети. Йдеться про виконання виробничої програми за умов мінімізації витрат — трудових, матеріальних і фінансових. Ефективне управління виробництвом базується на дотриманні основоположних принципів організаційної діяльності (рис. 1.1).

Представлені на рис. 1.1 елементи разом формують основу для раціональної організації виробництва. Раціональний розподіл трудових функцій сприяє оптимальному використанню трудових ресурсів. Уніфікація процедур, правил і стандартів забезпечує стабільність і контроль якості процесів. Чітка структура управлінських рівнів гарантує ефективну координацію дій. Офіційне розмежування управлінських функцій запобігає дублюванню обов'язків. Підбір персоналу за кваліфікаційними та технічними критеріями забезпечує відповідність працівників посадовим вимогам. Отже, ця низка аспектів повинна враховуватися для ефективної роботи виробничої системи.

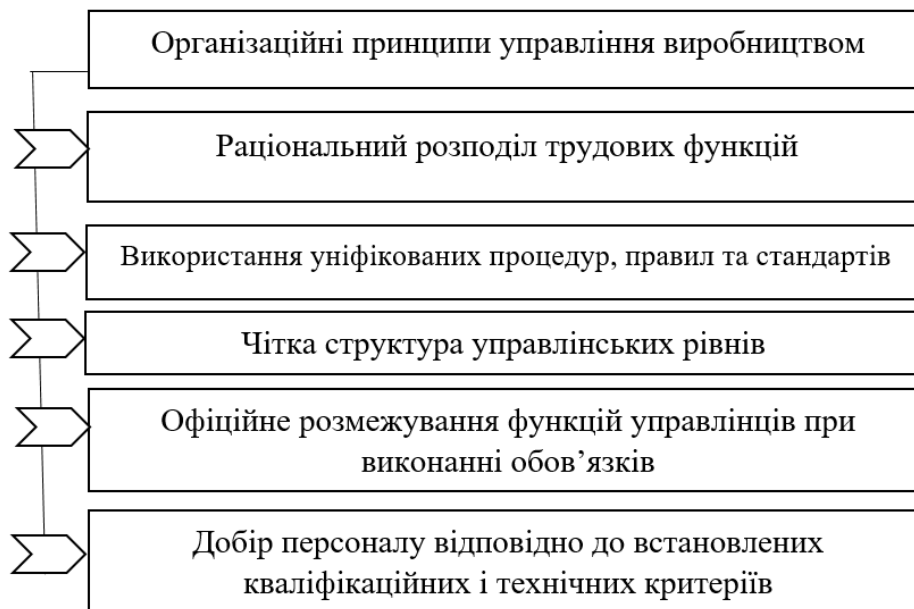


Рисунок 1.1 – Принципи управління виробництвом продукції

Складено автором за джерелом [10]

Діяльність структурних підрозділів виробничого підприємства відбувається в умовах, що змінюються залежно від специфіки поточного періоду. Саме від цієї

ситуації значною мірою залежить ефективність реалізації цілей підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі. Ключовим елементом ефективного управління є своєчасна та об'єктивна оцінка технічного стану на кожному виробничому етапі. Отримана інформація дає змогу визначити індивідуальні завдання для кожного окремого цеху чи ділянки.

Система управління виробничою діяльністю охоплює такі основні функції [10]:

1. Організація – передбачає формування структури управління, визначення її елементів та функціонального наповнення, а також забезпечення виконання завдань, що відповідають кожній управлінській функції.

2. Нормування – полягає у створенні науково обґрунтованих нормативів, які забезпечують якісну та кількісну оцінку окремих елементів управлінської діяльності.

3. Планування – відіграє ключову роль у діяльності підприємства, оскільки формулює цілі, розробляє стратегії їх досягнення, а також сприяє розвитку виробничого потенціалу та науково-технічної бази.

4. Координація – забезпечує узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення спільної мети.

5. Мотивація – стимулює персонал до активної та ефективної праці, формуючи позитивні внутрішні спонукальні мотиви.

6. Контроль – включає збір, узагальнення й аналіз результатів діяльності окремих підрозділів на основі моніторингу виконання поставлених завдань.

7. Регулювання – поєднує в собі функції координації та контролю, дозволяючи оперативно коригувати діяльність у разі відхилення від запланованих показників.

Механізм процесу управління діяльністю виробничого підприємства схематично подано на рис. 1.2. Процес управління виробничою діяльністю передбачає реалізацію низки послідовних етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення кінцевого результату діяльності підприємства.



Рисунок 1.2 – Механізм управління процесом виробництва продукції

Складено автором за джерелом [16]

Розглянемо детальніше послідовність процесу управління виробничою діяльністю [11]:

1. Формування замовлень від споживачів (планування обсягів реалізації). На цій стадії визначають очікувані обсяги продажу продукції у натуральному вираженні. Виходячи з цього, формується план виробництва. При цьому враховується тип виробництва: чи продукція виготовляється суворо під конкретне замовлення, чи з певним резервом для зберігання на складі готової продукції.

2. Планування виробництва. Це ключовий етап, який формує підґрунтя для подальших дій. На його основі визначаються: матеріальні витрати у вартісному та натуральному вираженні; потреба в ресурсах і графіки їх постачання; потреба у трудових ресурсах, вимоги до кваліфікації персоналу; розрахунки витрат на оплату праці та формування штатного розпису; аналіз виробничих потужностей, необхідність модернізації обладнання; планування непрямих витрат та їх розподіл; розрахунок запланованої собівартості продукції.

3. Закупівля ресурсів. На основі затверджених планів здійснюється укладання договорів на постачання необхідних матеріалів та комплектуючих.

4. Безпосереднє виробництво. Включає технологічні етапи обробки, складання, контролю якості тощо. Організація може включати одну або декілька виробничих ділянок.

5. Готова продукція та її передача на склад. Після завершення виготовлення продукція пакується й передається на склад.

6. Формування фактичної калькуляції. Оцінюється фактична собівартість продукції. Для обліку може використовуватись планова або нормативна калькуляція.

7. Передача продукції споживачу. Відбувається самовивозом або доставкою до місця призначення.

8. Отримання виручки. Здійснюється згідно з умовами договору після фактичної відвантаження продукції.

Планування передбачає чітке визначення ролей, обов'язків і взаємодії між усіма підрозділами. Основні етапи цього процесу включають:

- постановку цілей та завдань;
- оцінку поточного стану підприємства;
- розробку стратегічних і тактичних показників;
- деталізацію робіт за напрямками;
- аналіз ефективності сформованих планів;
- контроль виконання із можливістю оперативного коригування.

Типи планів виробництва [9]:

- стратегічні: понад 5 років, з визначенням загальних напрямів розвитку;
- довгострокові: до 5 років, із закріпленням ключових показників;
- середньострокові: до 3 років, деталізують попередні плани;
- річні (поточні): охоплюють детальні показники діяльності;
- оперативні: на періоди до одного місяця або навіть однієї зміни.

Описані етапи управління виробничим процесом свідчать про важливість чіткої послідовності дій для досягнення ефективності у діяльності підприємства. Послідовне планування, забезпечення ресурсами та контроль на кожному етапі дозволяють не лише раціонально використовувати наявні ресурси, а й формувати конкурентну продукцію. Таким чином, системний підхід до організації виробництва є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства.

1.2. Методи та інструменти управління виробничими бізнес-процесами.

У сучасних умовах господарювання виробнича діяльність підприємств вимагає системного підходу до управління та організації всіх процесів, що забезпечують ефективне створення продукції або послуг. Тому виробничі бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних операцій і дій, спрямованих на створення матеріальних благ або надання послуг, що мають споживчу цінність і генерують економічну вигоду. Ці процеси охоплюють всі стадії створення продукції – від планування і постачання ресурсів до виготовлення, контролю якості та реалізації кінцевого продукту, забезпечуючи безперервність і цілісність виробничої діяльності.

Забезпечення ефективного виробництва неможливе без чітко структурованої організації процесів, що забезпечують безперервність і послідовність технологічних операцій на підприємстві. У цьому випадку, організація виробничих процесів – це систематизований підхід до побудови, планування та управління всіма елементами технологічного процесу з метою забезпечення раціонального використання ресурсів, оптимізації трудових і матеріальних витрат, а також досягнення максимального рівня ефективності функціонування підприємства. Вона визначає послідовність операцій, логіку взаємодії структурних підрозділів і техніко-економічні умови реалізації виробничих завдань.

Ефективне функціонування виробничих бізнес-процесів і їх організована структура вимагають застосування дієвих методів і сучасних інструментів управління, що дозволяють підвищити результативність, адаптивність та економічну стійкість підприємства в умовах конкурентного ринку.

Методи управління виробництвом формують сукупність засобів впливу на працівників для досягнення запланованих результатів:

1. Економічні методи – базуються на законах економіки, орієнтовані на раціональне використання ресурсів.
2. Організаційно-правові методи – реалізуються через адміністративні акти, інструкції, накази тощо, і забезпечують правове регулювання процесів.
3. Соціально-психологічні методи – мають на меті вплив на мотивацію та морально-психологічний клімат у колективі (переконання, заохочення, гласність).

Для досягнення високої ефективності рекомендується використовувати комплексний підхід до застосування методів управління, з урахуванням специфіки виробництва.

Звернення до світового досвіду оптимізації виробничих систем демонструє значну різноманітність підходів, що ґрунтуються на управлінських практиках, спрямованих на вдосконалення організації окремих етапів виробництва. Основна мета таких підходів полягає у виявленні та усуненні нераціональних витрат, а також впровадженні малозатратних заходів для підвищення загальної продуктивності підприємства [20].

У цьому контексті оптимізація охоплює не лише технічні аспекти, а й організаційні методи, що дозволяють усунути зайві операції або ресурси з виробничого процесу. Такі заходи не потребують значних інвестицій, але водночас мають помітний вплив на ефективність функціонування підприємства. Аналітичні матеріали та звіти міжнародних консалтингових компаній підтверджують, що більшість підприємств, які впровадили подібні підходи, досягли скорочення тривалості виробничого циклу та підвищення загальної продуктивності.

Основними показниками ефективності оптимізованих виробничих процесів виступають не лише інтенсивність поставок та витрати часу на виконання основних і допоміжних операцій, але й покращення таких параметрів, як оборотність незавершеного виробництва та зниження рівня браку продукції.

З метою покращення якості продукції та зменшення її браку, ефективність виробничої діяльності слід оцінювати з точки зору оптимального використання наявних ресурсів підприємства, беручи до уваги галузеву специфіку та зовнішнє середовище.

Застосування японського досвіду оптимізації виробництва на основі системи Toyota Production System (TPS), припускає, що підприємство впроваджує заходи з оптимізації виробничих процесів, орієнтуючись на японську модель, відому як TPS. Ця система, розроблена автогігантом Toyota у період з 1945 по 1975 роки, стала еталоном організації ефективного виробництва. З роками її почали активно використовувати в США, Західній Європі, а нещодавно — і в Україні. У західній інтерпретації TPS отримала назву «бережливе виробництво» або Lean production, яке нині активно застосовується в провідних компаніях світу як ефективна стратегія трансформації виробничих систем [10].

Бережливе виробництво – це сучасна концепція управління, що має на меті досягнення високої якості продукції та оптимізацію витрат через скорочення всіх видів втрат. Цей підхід охоплює повний виробничий цикл – від етапу розробки продукту до його реалізації кінцевому споживачу. При належному впровадженні Lean-технологій підприємства можуть досягти істотного скорочення витрат, зменшення тривалості виробничого циклу, усунення перевиробництва та підвищення рівня організації постачання [15].

Переходячи від традиційного підходу до Lean-моделі, підприємство змінює не лише процеси, а й переосмислює взаємовідносини як всередині колективу, так і з партнерами – споживачами та постачальниками. Lean-production передбачає класифікацію усіх операцій на ті, що додають цінність для споживача, і ті, що не несуть такої цінності. Останні вважаються втратами, яких слід уникати.

Завдяки інструментам бережливого виробництва, можливо проаналізувати увесь ланцюг створення цінності – виявити вузькі місця, що призводять до втрат, та оперативно усувати їх. Це дозволяє колективу краще розуміти, чому певні виробничі завдання не досягаються. В умовах глобальної конкуренції це надзвичайно важливо, оскільки головними завданнями підприємств є скорочення витрат, розширення виробничих можливостей, гнучке реагування на зміни в попиті та розширення номенклатури продукції.

Основні управлінські підходи, які входять до системи інструментів Lean production:

1. Just in Time (JIT – точно в строк). Модель організації виробництва, орієнтована на задоволення реального попиту. Продукція виготовляється саме тоді, коли вона необхідна, і в точній кількості, без надлишків (рис. 1.3).

Система JIT розглядає утримання значних обсягів товарно-матеріальних запасів як фактор, що створює додаткові труднощі у функціонуванні підприємства. Наявність великих складських запасів потребує значних фінансових витрат на їх зберігання, що, у свою чергу, знижує фінансову гнучкість компанії, обмежує її здатність до оперативного реагування та негативно впливає на рівень конкурентоспроможності. З позиції практичного застосування, ключова мета впровадження JIT полягає у мінімізації непотрібних витрат і максимально ефективного задіяння виробничих ресурсів підприємства [20].

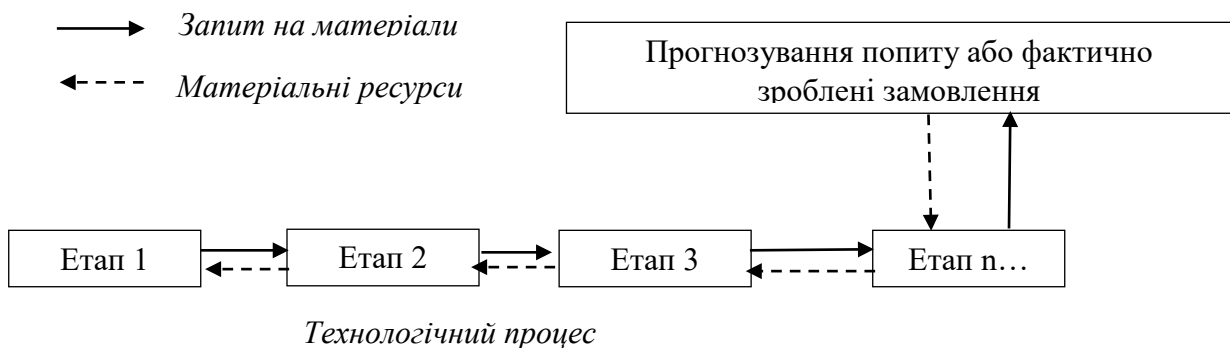


Рисунок 1.3 – Схема моделі організації виробництва Just in Time

Складено автором

2. Kaizen. Філософія безперервного вдосконалення, що передбачає активну участь усіх працівників у постійному покращенні якості праці, процесів та результатів діяльності підприємства.

Цей підхід ґрунтується на ідеї, що будь-який процес, система або продукт можуть бути покращені, незалежно від їхньої поточної ефективності. Концепція Кайдзен спирається на принцип, згідно з яким постійне й поступове вдосконалення є більш стійким і продуктивним шляхом до розвитку, ніж різкі та масштабні трансформації. У реальному функціонуванні Кайдзен передбачає активну участь усіх співробітників організації – незалежно від їхньої посади чи рівня в управлінській структурі, у процесі безперервного удосконалення діяльності [1].

3. 5S. Методологія організації робочого місця, що є частиною системи Kaizen. Спрямована на усунення втрат, пов'язаних з безладом, поганою логістикою чи неефективним розміщенням ресурсів.

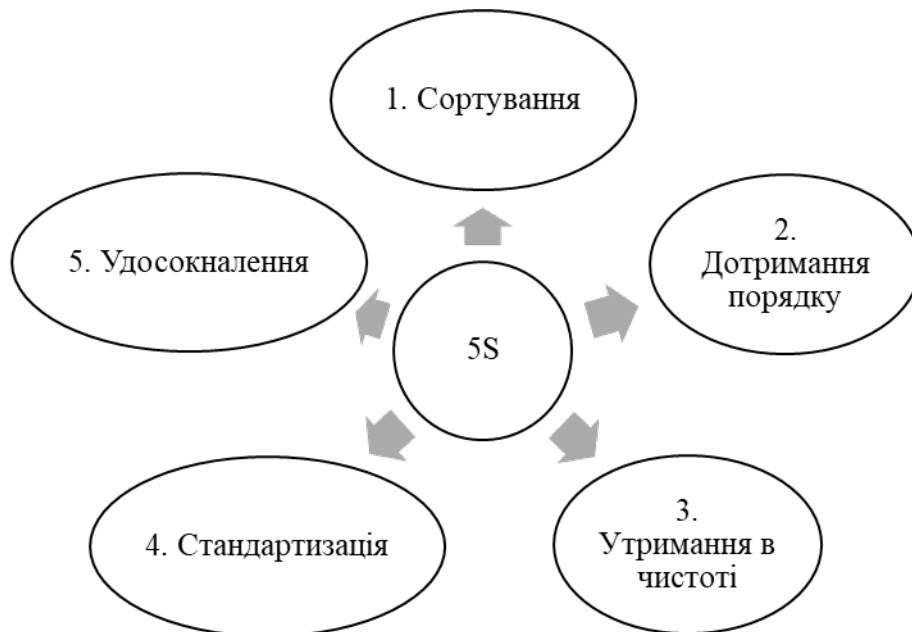


Рисунок 1.4 – Методологія організації робочого місця 5S

Складено автором

Впровадження системи організації робочого простору за методом 5S передбачає проходження п'яти основних етапів (рис. 1.4):

1) Seiri (Сортування) – полягає у відборі лише необхідних предметів і видаленні всього зайвого. Суть етапу – провести ретельну перевірку робочої зони, виявити й усунути непотрібні інструменти, документи, матеріали чи обладнання, які не використовуються у повсякденній діяльності;

2) Seiton (Раціональне розміщення) – організація необхідних ресурсів таким чином, щоб забезпечити легкий і швидкий доступ до них. Інструменти та предмети повинні бути впорядковані за принципом зручності, з чітким маркуванням і визначеним місцем зберігання для кожного елемента;

3) Seiso (Прибирання) – підтримка робочого середовища в чистоті. Регулярне прибирання сприяє не лише охайності, а й попередженню несправностей обладнання. До цього етапу входять заходи з очищення, миття та догляду за простором і устаткуванням;

4) Seiketsu (Стандартизація) – створення єдиних стандартів для збереження результатів попередніх етапів. Включає розробку нормативних документів, інструкцій і візуальних схем щодо розміщення речей, процедур прибирання та організації робочого простору.

5) Shitsuke (Утвердження дисципліни) – закріплення 5S як постійного елемента організаційної культури. Передбачає формування звички дотримання стандартів, регулярний контроль, мотивацію персоналу та проведення навчань для підтримання досягнутого рівня порядку й ефективності [2].

4. Andon. Візуальна система моніторингу та зворотного зв'язку, що дозволяє оперативно фіксувати проблеми у виробничому процесі. Дає змогу зупинити лінію для вирішення виявлених дефектів. Отже, основна ідея роботи системи Андон ґрунтується на трьох головних діях: «Зупинись, Сповістити, Очікуй». Це означає, що у разі виявлення проблемної ситуації працівник негайно припиняє виконання операції, активує спеціальний сигнал для виклику уваги, після чого очікує на допомогу або втручання відповідального фахівця. Такий підхід дозволяє

оперативно реагувати на відхилення в процесі та запобігати виникненню дефектів [10].

5. Kanban. Метод регулювання матеріальних потоків, як всередині підприємства, так і на межі з постачальниками та клієнтами. Знижує ймовірність перевиробництва та зменшує обсяги незапланованих запасів. Канбан допоможе припинити починати роботу і почати її завершувати.

Метод Kanban отримав свою назву завдяки використанню канбану – механізмів візуальної сигналізації для контролю незавершеного виробництва для нематеріальних робочих продуктів. Загальним терміном для систем, які використовують метод Канбан, є потік (Flow), що відображає те, що робота безперервно протікає через систему, а не організована в окремі часові рамки.

6. Single Minute Exchange of Die (SMED). Технологія скорочення часу переналагодження обладнання, що забезпечує оперативність переходу до виготовлення нової продукції з мінімальними затратами часу (рис. 1.5).

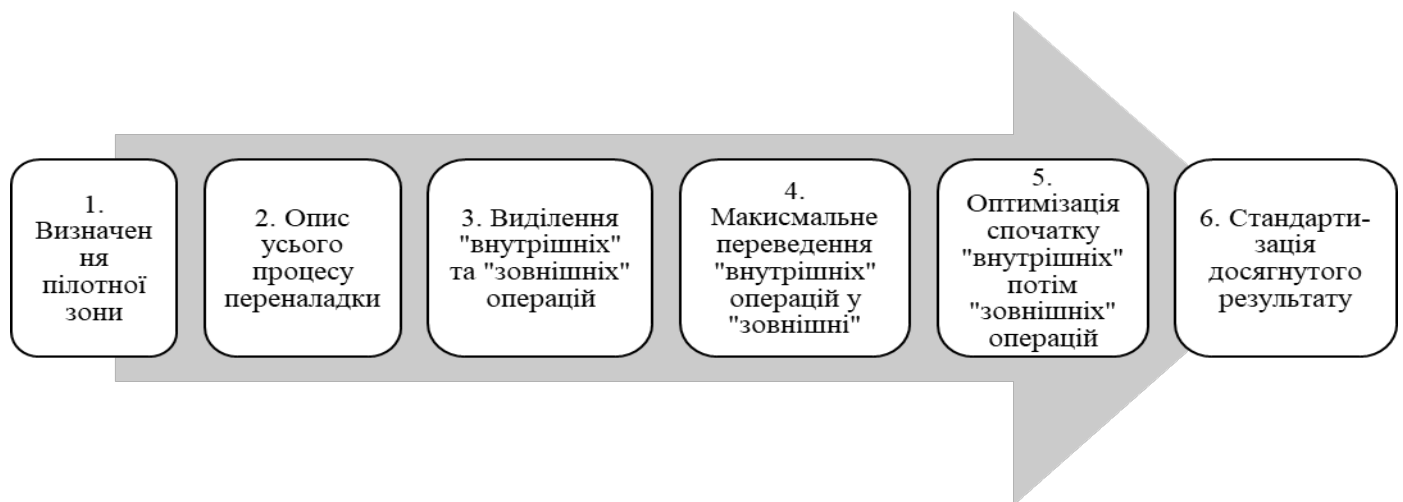


Рисунок 1.5 – Кроки реалізації технології SMED (Single Minute Exchange of Die)

Складено автором

7. Рока-Уоке. Система запобігання помилкам на виробництві, яка передбачає впровадження технічних і організаційних засобів для виявлення й усунення дефектів до їхнього розповсюдження [5].

Під час впровадження програм «нульової кількості помилок» (Zero Defect) формується особливе ставлення до виникнення дефектів. Усі недоліки, що виникають через неуважність, хибне розпізнавання, плутанину, неправильне трактування, нестачу знань, вважаються невідворотними. Водночас подібні випадки мають розглядатися як закономірні елементи виробничої діяльності. Їх слід фіксувати відкрито, а не приховувати. Основна мета — не в пошуку винних, а в ідентифікації першопричин виникнення дефектів. Для цього важливо розмежовувати такі складові, як: причина, помилка, дія працівника, наслідок і дефект продукції.

Таким чином, успішна реалізація Lean-менеджменту вимагає не лише впровадження інструментів, але й глибокої трансформації корпоративної культури, зокрема зміни ментальності персоналу. Основний акцент робиться на створення доданої цінності через розвиток людського потенціалу – як працівників, так і партнерів. Постійна робота над вирішенням ключових проблем стимулює організаційне навчання та безперервне вдосконалення. Донесення стратегічних цілей до кожного працівника сприяє формуванню відповідального ставлення до праці та підвищенню мотивації. Застосування пілотних проєктів активізує ініціативність персоналу, сприяє оптимальному використанню ресурсів і залученню співробітників до процесу змін. Знання та практичне використання інструментів Lean-виробництва безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємства.

У підсумку слід зазначити, що наразі ощадливе виробництво широко використовується у світі: майже всі японські компанії інтегрували цю концепцію у свою діяльність, у США – близько 72% підприємств, у Бразилії – 55%, у Великобританії – 56%, у Мексиці – 42%. Водночас в Україні Lean-технології активно застосовуються лише окремими великими компаніями. Серед вітчизняних лідерів у цій сфері варто відзначити Дніпровський завод бурового обладнання, корпорацію «Агро-Союз», міжнародний холдинг EVRAZ, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» та інші [5].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СПОСОБІВ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМ ВИРОБНИЦТВОМ НА ПРИКЛАДІ АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності агрофірми ТОВ «Лебежанська»

Агрофірма ТОВ «Лебежанська» — сільськогосподарське підприємство, розташоване в селі Леб'яже Чугуївського району Харківської області. Засноване у 2000 році, воно спеціалізується на вирощуванні зернових та олійних культур, зокрема пшениці, ячменю, кукурудзи та соняшнику. Підприємство також займається молочним і м'ясним скотарством. Земельний банк агрофірми становить 2 250 гектарів. Розмір статутного капіталу становить 7400 грн. Код ЄДРПОУ: 30762692. Основним видом діяльності за КВЕД є: 01.11 - Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур [13].

Організація має статус юридичної особи і діє на принципах самофінансування та залучення інвестицій. Підприємство веде фінансову діяльність на основі самостійного балансу, укладає договори від власного імені, а також несе відповідальність за виконання своїх зобов'язань.

На рис. у Додатку А зображено організаційну структуру досліджуваної компанії агрофірма ТОВ «Лебежанська».

Підприємство займає стратегічно вигідне гео економічне положення поблизу основних транспортних артерій — автомобільних доріг і залізниці. Це забезпечує високий рівень логістичної зручності як для доставки готової продукції споживачам, так і для транспортування сировини на виробництво. Територіальне розташування у поєднанні з сприятливими ґрунтово-кліматичними умовами створює передумови для ефективного вирощування основних аграрних культур, що дозволяє отримувати продукцію рослинництва високої якості.

У сільському господарстві земля відіграє ключову роль як основний засіб виробництва, особливо в рослинництві. Ефективне та розумне використання ґрунтових ресурсів сприяє збереженню й підвищенню їх родючості, тоді як нераціональний обробіток може спричинити виснаження ґрунтів і їх поступове вибуття з аграрного використання. Тому ключове завдання аграрного підприємства — максимально ефективно використовувати наявні земельні ресурси, забезпечуючи зростання врожайності на кожному гектарі.

Загальна площа земель, яка знаходиться у користуванні підприємства, утворює його земельний фонд. До нього належать як сільськогосподарські угіддя, так і території, що використовуються з іншою метою. Динаміку структури земельного фонду можна проаналізувати за даними таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та структура земельної власності ТОВ «Лебежанська»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022/2023
Загальна земельна площа, га	2340,00	2320,00	2250,00	-70,00
Рілля	2112,00	2145,00	2089,00	-56
Пасовища	121,00	142,00	123,00	-19
Багаторічні насадження	107,00	33,00	38,00	+5

Складено автором за джерелом [13]

Проаналізувавши таблицю, бачимо що у 2023 році площа скоротилася на 70 га порівняно з 2022 роком та на 90 га — у порівнянні з 2021 роком. Це може свідчити про: зменшення площ орендованих земель; відчуження частини земель з господарського користування; внутрішню реорганізацію землекористування.

Основна складова земельного фонду. Після зростання основної складової земельного фонду- рілля в 2022 році (+33 га), у 2023 р. зафіксовано зниження на 56 га. Це, ймовірно, є ключовим чинником загального скорочення площ.

У 2022 році спостерігається збільшення частки пасовищ (+21 га) та спад у 2023 році (-19 га) свідчать про коливання, можливо, пов'язані зі зміною структури тваринництва або сезонними потребами.

Різке скорочення багаторічних насаджень у 2022 році на 74 га може бути наслідком викорчовування старих садів або переведення площ під інші види використання. У 2023 р. спостерігається часткове відновлення (+5 га), що може свідчити про поступове закладання нових насаджень.

Тобто, відбувається поступове скорочення земельного банку, що може негативно вплинути на обсяги сільськогосподарського виробництва. Основне скорочення відбулося за рахунок ріллі, що є критично важливим ресурсом. Нестабільність у структурі пасовищ і багаторічних насаджень вказує на потенційну трансформацію аграрної стратегії підприємства.

З метою виявлення тенденцій розвитку компанії, проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності агрофірма ТОВ «Лебежанська» за 2021-2023 рр. та дамо їм оцінку, табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності агрофірми ТОВ «Лебежанська» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	87442,9	26584,5	6268,00	-60 858,4	-20 316,5
2. Операційні доходи, тис. грн	14245,2	5,4	0	-14 239,8	-5,4
3. Інші доходи, тис. грн	907,1	244,1	218,9	-663	-25,2
Разом доходи, тис. грн	102 595,2	26 834,00	6 486,9	-75 761,2	-20 347,1

Показник	Роки			Відхилення	
	2021	2022	2023	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	34 964,9	12605,0	3493,7	-22 359,9	-9 111,3
5. Інші операційні витрати, тис. грн	1 887,8	1 062,7	1855,2	-825,1	-792,5
6. Інші витрати, тис. грн	42 112,9	31 331,6	1015,3	-10 781,3	-30 316,3
Разом витрати, тис. грн	78 965,6	44 999,3	6364,2	-33 966,3	-38 635,1
7. Податок на прибуток	0	0	0	0	0
8. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	23 629,6	-18 165,3	122,7	-41 794,9	+18 288,0

Складено автором за джерелом [13]

Основний показник, який відображає стан діяльності компанії — чистий дохід від реалізації продукції. Він зменшився на 60,9 млн грн у 2022 році (в порівнянні з 2021 роком) і ще на 20,3 млн грн у 2023 році. Загальний спад за три роки становить 92,8%, що свідчить про значне скорочення виробничих та торгових операцій.

Причинами таких змін є:

- втрата ринків збуту та відсутність можливості реалізувати продукцію на територіях, що постраждали від бойових дій або знаходяться під окупацією;
- логістичні проблеми: зруйновані транспортні шляхи, труднощі з постачанням сировини та розподілом готової продукції;
- пошкодження майна: зупинка частини виробничих потужностей через пошкодження внаслідок бойових дій.

Інші доходи (включаючи інші операційні доходи) значно зменшились, що також вказує на обмеження діяльності компанії, зокрема через наявність

окупованих територій або постійні бойові дії, які призвели до припинення роботи деяких підрозділів підприємства.

Скорочення обсягів виробництва та продажів призвело до зменшення загального рівня витрат підприємства, водночас відбулися зміни у їх структурному складі.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 90% в 2023 році порівняно з 2021 роком. Це скорочення є наслідком значного зниження обсягів виробництва, однак на фоні зменшення доходів компанія могла знизити витрати на сировину, оплату праці, енергоносії та інші витрати, що стали менш критичними у зв'язку з падінням виробництва.

Інші витрати зазнали значного скорочення, з 42,1 млн грн у 2021 році до 1 млн грн у 2023 році. Це свідчить про скорочення або ліквідацію частини неефективних або непотрібних витрат, можливо, у зв'язку з тимчасовою зупинкою діяльності компанії чи зміною профілю її роботи.

У 2022 році компанія зазнала збитку на 18,2 млн грн, що є результатом значного зменшення доходів на тлі високих витрат. Це відображає повний занепад економічної діяльності на фоні війни, зміни в ринку та окупації територій. У 2023 році компанія змогла покращити фінансові результати, отримавши невеликий прибуток в розмірі 122,7 тис. грн. Це може свідчити про початок відновлення або адаптацію до нових умов, хоча цей прибуток є мінімальним на фоні величезних втрат у попередні роки.

На основі даних табл. 2.1 проведемо розрахунок економічної ефективності агрофірми за 2021–2023 рр.

1. Рентабельність продажів:

$$2021 \text{ рік: } 23629,6 \div 87445,9 \times 100\% = 27,02\%$$

$$2022 \text{ рік: } -18165,3 \div 26584,5 \times 100\% = -68,31\%$$

$$2023 \text{ рік: } 122,7 \div 6268,0 \times 100\% = 1,96\%$$

2. Рентабельність витрат:

2021 рік: $23629,6 \div 78965,6 \times 100\% = 29,92\%$

2022 рік: $-18165,3 \div 44999,3 \times 100\% = -40,37\%$

2023 рік: $122,7 \div 6364,2 \times 100\% = 1,93\%$

У 2021 році агрофірма демонструвала високу прибутковість, рентабельність продажів — понад 27%.

Підприємство зазнало серйозного фінансового спаду та суттєво скоротилися доходи та прибутки у 2022 році. Зафіксовано було збиток понад 18 млн грн, що вказує на економічну нестабільність, імовірно обумовлену зовнішніми чинниками, такими як військові дії, порушення ринкової рівноваги та проблеми з логістикою.

У 2023 році ситуація стабілізувалась: витрати значно знижено, отримано мінімальний, але позитивний результат. Відновлення прибутковості почалося.

Невеликі позитивні зрушення агрофірми ТОВ «Лебежанська» у 2023 році свідчать про певну адаптацію до умов війни, скорочення витрат і пошук нових можливостей для функціонування. Проте, для стійкого відновлення необхідно розробити стратегію щодо реструктуризації виробничих потужностей, диверсифікації ринків збуту і розвитку альтернативних каналів постачання.

Завдяки невеликому прибутку у 2023 році, який склав всього 122,7 тис. грн, є підстави для оптимістичних прогнозів щодо можливого відновлення діяльності, однак в майбутньому слід приділяти увагу стійкості до зовнішніх шоків, особливо у контексті тривалої нестабільності на внутрішньому ринку.

Для підвищення ефективності роботи виробничих процесів необхідно провести аналіз збиткових напрямів у 2022 р. та виявити найбільш ризиковані ділянки. Керівництву потрібно оптимізувати структуру витрат — активніше впроваджувати Lean-технології, і це забезпечить підвищення ефективності виробничих процесів, зниження непродуктивних витрат та зростання загальної конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш ризикованими ділянками було виявлено такі напрямки: низька врожайність на окремих полях через недотримання агротехнологій та зношеність

техніки; високі витрати на енергоносії унаслідок неефективного використання обладнання; збиткове тваринництво, зокрема через високу собівартість продукції та нераціональне використання кормів; низький рівень реалізації продукції через нестабільні канали збуту та відсутність маркетингової стратегії.

Основні зони витрат включають: закупівлю пального та електроенергії, ремонт і обслуговування техніки, витрати на оплату праці в непродуктивних підрозділах, логістичні втрати при транспортуванні продукції.

Отже, основними діями керівництва має бути:

1. Запровадити систематичний моніторинг витрат у кожному підрозділі.
2. Розробити програму модернізації техніки та впровадження енергозберігаючих технологій.
3. Переглянути структуру тваринницького підрозділу з метою скорочення непродуктивних витрат.
4. Удосконалити збутову політику, активізувати пошук нових ринків збуту.

Такі рекомендації дозволять зменшити залежність підприємства від коливань ринку, розширити ринкові можливості та забезпечити стабільність доходів у періоди нестабільності. Ще важливим має бути автоматизація обліку і аналітики для кращого реагування на зміни в агросфері, підвищення точності управлінських рішень та оперативного коригування виробничих процесів відповідно до ринкових і кліматичних умов.

2.2. Аналіз методів управління виробничими бізнес-процесами на агрофірмі ТОВ «Лебежанська».

В умовах нестабільної економічної ситуації та воєнного стану агрофірма стикається з низкою критичних проблем в організації виробничих процесів. До основних викликів належать: порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та реалізації продукції, дефіцит кваліфікованої робочої сили через мобілізацію та переміщення населення, загроза пошкодження виробничих

потужностей, нестача паливно-енергетичних ресурсів, а також зниження платоспроможного попиту на продукцію.

У таких умовах керівництву підприємства необхідно оперативно адаптувати виробничі плани до реальних обставин. Пріоритетом має стати розробка гнучких стратегій управління, які дозволяють швидко реагувати на зміну зовнішніх факторів. До пріоритетних дій належать перебудова логістичних процесів, розширення кола постачальників і збутових ринків, запровадження енергозберігаючих рішень, посилення контролю за витратами та заходи з підтримки морального духу колективу.

На аграрному ринку конкуренція надзвичайно висока. Для підтримки конкурентоспроможності агрофірма ТОВ «Лебежанська» впроваджує інноваційні рішення як у виробничих технологіях, так і в організаційних процесах [20].

Проте, попри активну модернізацію, підприємство не має чітко сформованої довгострокової стратегії розвитку. Як зазначає керівництво, основною причиною цього є економічна та політична нестабільність у країні та воєнні дії. Відповідно, планування здебільшого обмежується одним роком, а часто – лише кварталом, деталізованим по місяцях і тижнях. Проаналізуємо технологічний рівень агрофірми та вкажемо на причини організації виробничих бізнес-процесів з урахуванням наявних ресурсів, рівня механізації, цифровізації та кваліфікації персоналу.

В табл. 2.3 зібрані основні результати аналізу технологічного рівня агрофірми та напрями вдосконалення кожного критерія.

Таблиця 2.3 – Результати аналізу технологічного рівня ТОВ «Лебежанська»

Критерій	Найвищий бал	Поточний стан	Напрямок вдосконалення
1. Відповідність обладнання сучасним технологіям та стандартам	10	8	Обладнання на високому рівні, але можна оновити/модернізувати

Критерій	Найвищий бал	Поточний стан	Напрямок вдосконалення
2. Кількість впроваджених цифрових технологій за останні 3 роки	10	5	Найслабше місце — варто інвестувати в цифровізацію
4. Патентоспроможність	10	5	Недостатньо інновацій або слабка стратегія патентування
5. Методи праці, що використовуються у агрофірмі	10	7	Можна впровадити більш сучасні/гнучкі методики
6. Проблеми з виробничими потужностями	10	8	Потужності загалом відповідають потребам, але є обмеження
Енергоємність та ресурсоємність технологій	10	7	Помітний потенціал для підвищення енергоефективності
Екологічність виробництва	10	8	Добрий рівень, але можна вийти на більш “зелені” практики
Згальна оцінка	70	48	

Складено автором за спостереженням поточного стану роботи агрофірми

Від ідеального технологічного рівня фірми ТОВ «Лебежанська» спостерігається відставання у розмірі 22 балів (табл. 2.3). Розрахуємо загальну оцінку технологічного рівня агрофірми:

$$\text{Тех. рівень} = 48 \div 70 / 100 = 68,57\%$$

Технологічний рівень ТОВ «Лебежанська» становить 68,57% від максимально можливого, що свідчить про середній рівень технологічного розвитку агрофірми. Основними причинами цього є часткова застарілість виробничого обладнання та обмежене впровадження нових технологічних рішень.

Наявність морально застарілого обладнання спричиняє періодичні технічні несправності. Крім того, у зв'язку з пошкодженням енергетичної інфраструктури та вимушеним використанням дизельних генераторів, спостерігається зростання

енерговитрат. Водночас, завдяки ефективній організації виробничих процесів, обсяг виробничих відходів на підприємстві залишається мінімальним.

Важливим аспектом є відповідність застосованих технологій сучасним агротехнічним вимогам, а також гнучкість процесів до змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, нестабільності постачань і кліматичних змін. Організація бізнес-процесів обумовлюється необхідністю раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів, оптимізації витрат, підвищення якості кінцевої продукції та забезпечення сталого розвитку агрофірми. Таким чином, рівень технологічного забезпечення безпосередньо впливає на ефективність управління виробництвом, тож основні резерви підвищення ефективності зосереджені у сферах цифровізації, інноваційної діяльності та енергоефективності. Рекомендується формування інвестиційної програми, спрямованої на модернізацію цифрових рішень, стимулювання патентної активності та впровадження методів сталого виробництва.

Отже, представимо виробничий процес агрофірми з поетапною інтеграцією методів управління (рис. 2.1).

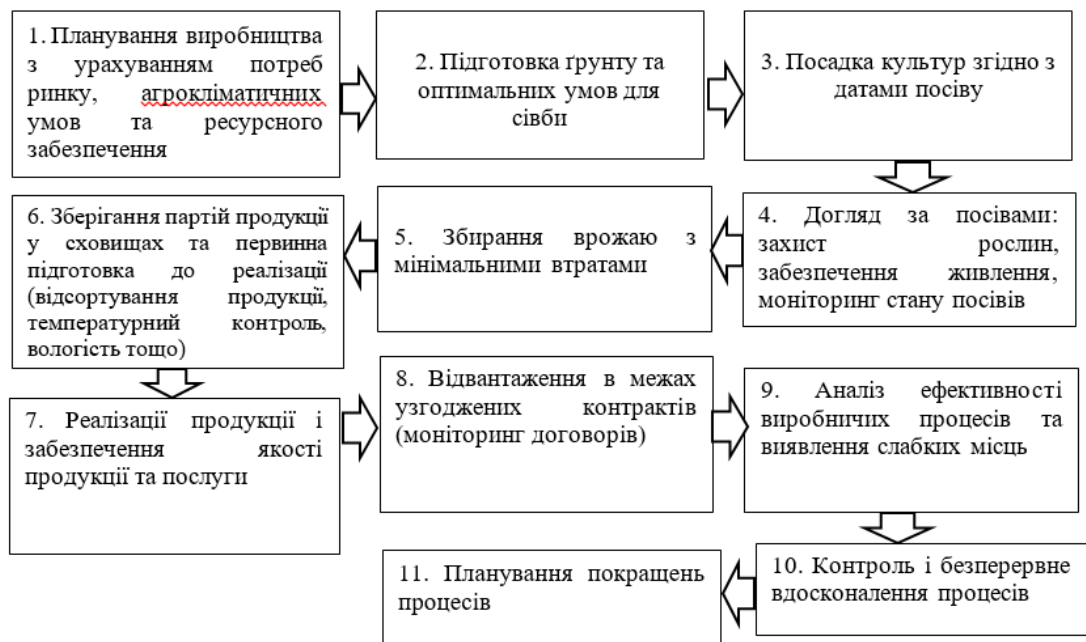


Рисунок 2.1 – Адаптований виробничий процес агрофірми ТОВ «Лебежанська» (запропоновано автором)

Проведений аналіз господарської діяльності агрофірми, дозволив встановити логічну послідовність виробничого процесу з урахуванням методів управління.

Для контролю та управління доцільно створити ERP-систему з візуалізацією Канбан-процесів, де кожен етап виробництва інтегрований в єдину інформаційну платформу з доступом керівників і агрономів.

На етапі планування виробництва доцільно було б застосовувати наступні інструменти:

- 1) Канбан-дошка для візуалізації завдань: «планування → підготовка → погодження → реалізація»;
- 2) Кайдзен-аналіз для виявлення втрат у процесі підготовки;
- 3) Just-in-Time: точне замовлення насіння, добрив та забезпечення ресурсами відповідно до графіка посіву;
- 4) Lean-аналітика: мінімізація надлишкових обсягів закупівель.

Забезпечення оптимальних умов для сівби з урахуванням типу ґрунту та культури, потребує алгоритму організації виробничого процесу, а саме: аналіз ґрунту → вибір обробки → внесення добрив. Ефективними інструментами має бути:

- 1) 5S: порядок зберігання техніки, інструментів і матеріалів;
- 2) Кайдзен-підхід: перевірка ефективності обробки порівняно з минулим роком;
- 3) Канбан: контроль на кожному етапі (вибір техніки → підготовка → виконання → оцінка результату).

При організації своєчасної та якісної посадки культур доцільно було б застосувати такі інструменти управління виробничими процесами:

- 1) Канбан-система: контроль на кожному полі — «до посіву», «у процесі», «посяно»;
- 2) Just-in-Time: посівний матеріал і техніка постачаються згідно з датами посіву;
- 3) Стандартизація процесу: уніфіковані посівні норми.

Захист рослин, забезпечення живлення, моніторинг стану посівів потребує обробки рослин, підживлення, полив, облік погодних ризиків. Керівникам і агрономам потрібно застосовувати такі інструменти:

- 1) Канбан-дошка: роботи на кожному полі;
- 2) Lean: аналіз затрат на кожен обробку;
- 3) Кайдзен: постійне вдосконалення схеми обробки (зниження хімічного навантаження, ефективні препарати);
- 4) Використання GPS і дронів для оцінки стану посівів (не у воєнний час, а в мирні часи).

Збір максимальної кількості продукції з мінімальними втратами потребує організаційних етапів: підготовка техніки → облік вологозмісту → логістика до складів/елеваторів. Керівникам та агрономам необхідно інтегрувати в управлінський процес сучасні інструменти:

- 1) Канбан: контроль за полями та партіями зібраної продукції;
- 2) 5S: організація складування та тимчасового зберігання.
- 3) Кайдзен: оцінка втрат і пропозиції щодо оптимізації технічного процесу.

Забезпечення якості продукції до реалізації потребує врахування організаційних процесів за допомогою інструментів управління:

- 1) Канбан: розміщення партій у сховищах (очікує обробки / оброблено / відправлено);
- 2) Just-in-Time: відвантаження в межах узгоджених контрактів;
- 3) Lean-методика: зменшення втрат під час зберігання (температурний контроль, вологість тощо).

Реалізація агропромислової продукції може здійснюватися прямим або посередницьким збутом за такими етапами:

- підготовка товаросупровідної документації;
- формування логістики;
- доставка продукції.

Керівникам та агрономам доцільно впроваджувати в управлінський процес інструменти, такі як:

- 1) Канбан: статус замовлень «опрацьовується → готово до відвантаження → у дорозі → завершено»;
- 2) Just-in-Time: доставляння продукції без затримок;
- 3) Кайдзен: аналіз зворотного зв'язку від клієнтів для поліпшення якості логістики та пакування.

На етапі аналізу ефективності та безперервного вдосконалення дозволить виявити слабкі місця і планувати покращення. Важливими інструментами, які дозволять налагодити бізнес-процеси та оптимізувати виробництво є:

- 1) Кайдзен-сесії: залучення працівників до генерування ідей;
- 2) Lean-аналітика: оцінка ефективності всіх етапів;
- 3) PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act): постійне вдосконалення агропроцесів.

Впровадження методів Канбан, Кайдзен, Lean та Just-in-Time в агровиробничий процес дозволяє досягти високої продуктивності, зниження витрат, оперативності рішень і гнучкості до зовнішніх викликів. Ключовим чинником успіху є системний підхід і залучення персоналу до процесу покращення.

У процесі організації виробничого процесу в агрофірмі ТОВ «Лебежанська» необхідно вирішувати такі ключові завдання:

- здійснення контролю за можливим дефіцитом фінансових ресурсів;
- визначення прогнозованих доходів і витрат у відповідні строки з подальшим розподілом за видами діяльності та центрами відповідальності;
- формування оптимального співвідношення між доходами та витратами у конкретному часовому проміжку;
- своєчасне складання найбільш ефективного фінансового плану платежів і витрат;
- аналіз результативності реалізації бюджету та досягнення запланованих фінансових показників.

Отже, агрофірмі ТОВ «Лебежанська» необхідно:

- провести аудит цифрових процесів: які системи можна впровадити вже зараз;
- створити команду або виділити відповідального за розвиток інновацій;
- подати заявку на участь у державних/європейських програмах підтримки модернізації.
- розробити середньострокову стратегію екологізації виробництва.

Важливо не лише вирішувати проблеми по мірі їх виникнення, а й створити систему інформаційного забезпечення і планування дій у кризових ситуаціях завдяки впровадженню електронних програм, що забезпечить агрофірмі відносну стійкість і здатність зберігати виробничу діяльність навіть у складних умовах.

2.3. Вдосконалення системи управління основним виробництвом та інформаційним забезпеченням агрофірми ТОВ «Лебежанська».

Організація виробничих процесів у сільськогосподарських підприємствах вимагає вирішення специфічних завдань, що впливають із особливостей цієї галузі. Одним із найефективніших підходів до управління є операційне управління.

Основою операційного управління є стратегія агрофірми. На її базі формуються операційні цілі та відповідні плани дій, які потребують чіткого дотримання й систематичного контролю.

У контексті виробництва та менеджменту терміни «операційне управління» і «оперативне управління» мають різне значення. Операційне управління – це систематичне управління виробничими процесами, ресурсами, логістикою, персоналом тощо. Воно охоплює стратегічний та тактичний рівень і є ширшим за змістом. Оперативне управління – це управління поточними (щоденними) завданнями, тобто короткострокове реагування на виробничі ситуації. Його мета — забезпечити виконання запланованих операцій з урахуванням його специфіки

та керівного складу виробничих підрозділів [16]. Це передбачає гнучке планування ресурсів, своєчасне реагування на зміни зовнішніх умов (зокрема кліматичні та економічні), а також координацію дій усіх учасників виробництва. Операційне управління повинне базуватись на даних аналітики, прогнозуванні ризиків та оцінці ефективності кожного етапу діяльності.

Процес планування виробничої діяльності на агрофірмі ТОВ «Лебежанська» передбачає поетапну підготовку відповідних документів різними структурними підрозділами підприємства відповідно до встановлених термінів та відповідальних за кожен процес (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Процес планування виробничої діяльності на ТОВ «Лебежанська»

Процес	Відповідальний	Терміни
1. Формування річного плану реалізації та витрат на сировину.	Відділ реалізації, виробничий відділ, головний технолог та економісти	до 25 листопада поточного року
2. Складання кошторису витрат на енергоносії (паливо, електроенергію), запасні частини та обладнання	Головний механік, головний інженер разом з економістами	до 25 листопада поточного року
3. Підготовка бюджету витрат на оплату праці, адміністративні витрати і витрати на збут.	Економічний відділ	до 1 грудня поточного року
4. Складання фінансової звітності (звіт про результати, баланс, рух грошових коштів тощо).	Бухгалтерія під керівництвом головного бухгалтера	до 15 грудня
6. Затвердження підготовленого бюджету на наступний рік.	Директор агрофірми	до 30 грудня поточного року

Складено автором

Таблиця 2.4 відображає поетапний процес планування виробничої діяльності на підприємстві ТОВ «Лебежанська», з чітким розподілом відповідальності між структурними підрозділами та визначенням термінів виконання. Вона демонструє системний підхід до планування, що охоплює складання річного плану, бюджетування витрат на ресурси та оплату праці, формування фінансової звітності та остаточне затвердження бюджету. Такий підхід сприяє узгодженості дій і своєчасній підготовці до нового виробничого року.

Ключовими інструментами при цьому виступають системи планування (ERP), методи вдосконалення процесів, такі як Кайдзен чи Lean Production, та використання цифрових технологій для обліку, контролю та управління. Застосування цих підходів дозволяє агрофірмі швидко адаптуватись до викликів, підвищувати продуктивність праці, знижувати витрати й досягати стабільного зростання у нестабільних умовах.

Операційно-виробниче управління досягається в узгодженості у роботі всіх структурних підрозділів підприємства, що, у свою чергу, забезпечує виготовлення продукції високої якості у запланованих обсягах із дотриманням передбачених технологій виробництва.

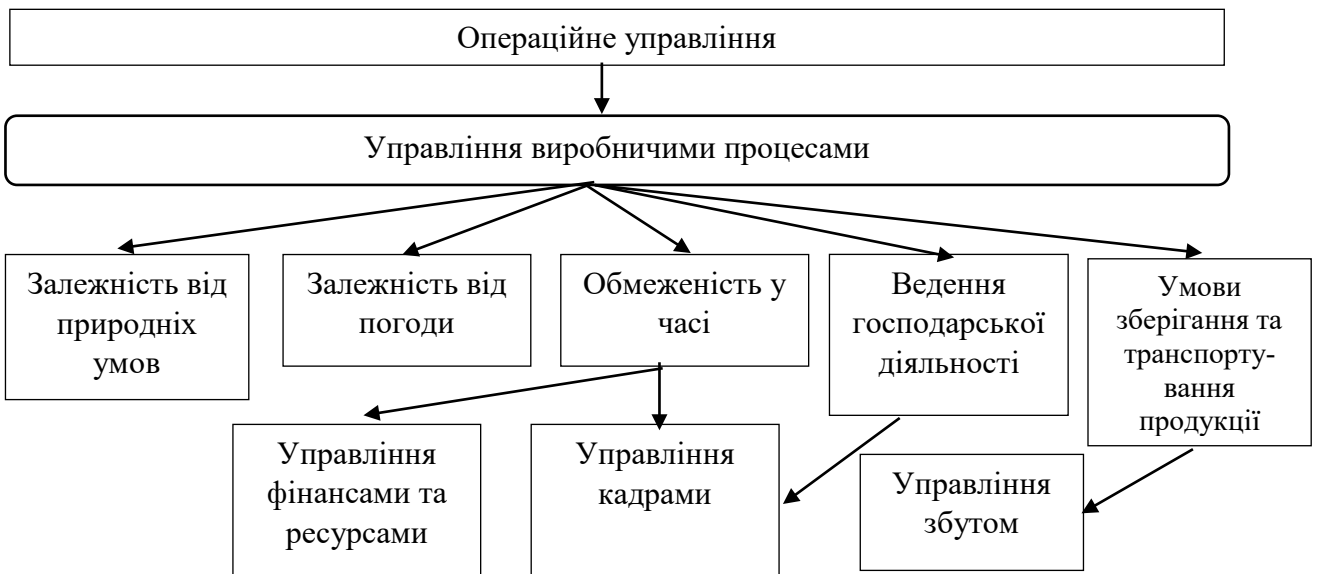


Рисунок 2.2 – Інтегрована система операційно-виробничого управління в агрофірмі (запропоновано автором)

Запропонована система операційно-виробничого управління (рис. 2.2) формує ефективність виробництва в агрофірмі ТОВ «Лебежанська», яка представляє собою цілісний комплекс управлінських заходів, спрямованих на координацію, планування та контроль виробничих процесів у режимі реального часу. Така система дозволяє узгоджено поєднувати ресурсне забезпечення, технологічні процеси та ринкові потреби, забезпечуючи гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов господарювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Система виробничого планування в ТОВ «Лебежанська»

Етапи оперативно-виробничого планування	Попередній аналіз	Розробка між підрозділами	Планування всередині підрозділу
Планування обсягів виробництва	Визначення основних параметрів планування, розрахунок продуктивності обладнання та завантаження виробничих потужностей	Формування детальних виробничих програм для рослинництва, тваринництва та допоміжних секторів	Розробка робочих планів для різних напрямків діяльності (рослинництво, тваринництво, промислові та сервісні підрозділи)
Календарне планування виробничих процесів	Встановлення нормативних показників та графіків виконання виробничих завдань	Створення узагальнених графіків виробництва для окремих підрозділів	Формування внутрішніх календарних планів виконання операцій
Оперативне управління виконанням планів	Підготовка завдань для реалізації планів на конкретні періоди	Контроль та координація виконання планових заходів між підрозділами	Видача планових завдань у вигляді нарядів на виконання робіт, коригування оперативних графіків

Система виробничого управління в агрофірмі ТОВ «Лебежанська» залежить від компетентностей керівного складу, оскільки саме управлінці приймають стратегічні рішення, організовують технологічні процеси та контролюють ефективність виконання виробничих завдань. Високий рівень кваліфікації керівників забезпечує вчасну адаптацію до змін ринку, оптимальне використання ресурсів і впровадження сучасних агротехнологій. У свою чергу, слабка управлінська компетентність може призвести до нераціонального розподілу ресурсів, зниження продуктивності та втрати конкурентоспроможності підприємства. Тому важливо враховувати професійний розвиток управлінського персоналу, впроваджуючи систему інформаційного забезпечення.

Організація інформаційного забезпечення оперативного управління в агрофірмі ТОВ «Лебежанська» відповідає ключовим вимогам, які впливають із специфіки виробничої діяльності агрофірми. Рівень підготовки інформації, а також її наповненість, безпосередньо пов'язані зі змістом управлінського процесу загалом та окремими етапами виробництва, що потребують оперативного впливу з боку керівництва.

Функції диспетчеризації в агрофірмі охоплюють оперативний облік поточних робіт, контроль і аналіз виробничих показників, координацію діяльності підрозділів, а також заходи з регулювання й стимулювання праці виконавців. Тому важливо своєчасне надходження інформації від об'єктів управління з налагодженою комунікацією, що дозволить дотримуватися строків прийняття управлінських рішень.

Підсистема інформаційної безпеки є важливою частиною всієї структури. Вона включає технічне, програмне, математичне й інформаційне забезпечення, утворюючи цілісну інфраструктуру управління. В загальному вигляді її можна охарактеризувати як сукупність технічних засобів, що дозволяють здійснювати повноцінний облік, передачу, збереження та обробку інформації.

Для виконання цих вимог в агрофірмі необхідно забезпечити високий рівень автоматизації обробки інформації, що істотно впливає на оперативність її використання. Доцільно застосувати електронну програму VDoc для централізованого управління документами на агрофірмі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Управління документацією за допомогою електронної програми VDoc

Функціональна можливість VDoc	Застосування в агрофірмі програми	Очікуваний результат
1. Централізоване зберігання документів	Збереження договорів із постачальниками, клієнтами, актів виконаних робіт	Швидкий доступ до необхідних документів з різних відділів
2. Відстеження історії змін документів	Контроль за змінами в технологічних картах, графіках посіву або обробки полів	Зниження ризику помилок та підвищення прозорості діяльності
3. Двохрівнева система безпеки	Обмеження доступу до фінансових звітів лише для головного бухгалтера та директора	Захист конфіденційної інформації від несанкціонованого втручання
4. Блокування редагування/видалення	Заборона змін у затверджених інструкціях з техніки безпеки	Гарантія збереження нормативної документації
5. Відображення активності користувача	Відстеження, хто і коли працював із файлом планування витрат	Підвищення відповідальності співробітників
6. Клієнт-серверна архітектура	Доступ до документів як з офісу, так і з польових умов (через ноутбук або планшет)	Гнучкість у роботі, підтримка віддаленого керування
7. Автоматичне резервне копіювання	Регулярне збереження копій важливих документів, включаючи реєстри техніки та агропланів	Мінімізація втрат інформації у разі технічного збою
8. Каталогізація документів	Сортування документів за категоріями: фінанси, логістика, агрономія, кадрові справи	Оптимізація пошуку потрібних файлів, зниження витрат часу

Ця електронна програма демонструє, як використання VDoc може суттєво покращити ефективність управління документами, забезпечити інформаційну безпеку та підвищити контроль за всіма етапами роботи на агрофермі.

Контроль у сфері аграрного виробництва являє собою систему постійного моніторингу та оперативного втручання у виробничі процеси з метою забезпечення виконання планових показників відповідно до затвердженого інтегрованого виробничого плану, з урахуванням специфіки сільськогосподарської діяльності. Його ефективність полягає у своєчасному виявленні відхилень від плану, оцінці причин таких відхилень та оперативному прийнятті рішень для їх усунення. У сільському господарстві, де результати залежать від багатьох змінних факторів – погодних умов, якості ґрунту, рівня механізації тощо – контроль повинен бути адаптивним, динамічним і технічно забезпеченим. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем дозволяє автоматизувати процеси контролю, підвищити точність моніторингу та покращити загальну ефективність управління агровиробництвом. Саме програма Orix Profile ефективна як у щоденному плануванні, так і в довгостроковій організації управлінської та виробничої діяльності (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Ефективне застосування електронної програми-органайзера Orix Profile

Сфера застосування	Використання програми	Очікуваний результат
1. Планування сільськогосподарських робіт	Встановлення графіків посіву, обробки полів, збору врожаю	Своєчасне виконання агротехнічних заходів
2. Управління персоналом	Нагадування про проведення інструктажів, нарад, атестацій	Підвищення дисципліни та організованості працівників

Продовження таблиці 2.7

Сфера застосування	Використання програми	Очікуваний результат
3. Контроль технічного обслуговування	Створення подій для нагадування про ТО техніки	Зменшення простоїв і поломок сільгоспмашин
4. Фінансове планування	Налаштування термінів подання звітності, сплати податків	Уникнення штрафних санкцій за прострочення документів
5. Організація нарад і зустрічей	Планування нарад з постачальниками чи партнерами	Чітка координація зустрічей та уникнення дублювань
6. Моніторинг сезонних подій	Нагадування про свята, погодні умови, терміни прогнозів	Актуалізація даних і підготовка до критичних періодів
7. Особистий тайм-менеджмент	Створення щоденних задач, постановка цілей	Підвищення продуктивності та організованості керівництва

Складено автором

Для керівника агрофірми це особливо важливо, адже управління аграрним виробництвом потребує чіткої координації великої кількості процесів – від обліку посівів і контролю агротехнічних робіт до планування логістики та роботи з персоналом. Використання програми-органайзера Orix Profile дозволяє структуровано планувати робочі наради, контролювати виконання доручень, формувати нагадування щодо стратегічно важливих подій, зокрема закупівель, строків збору врожаю чи оновлення технічної бази. Це сприяє підвищенню особистої ефективності керівника, а також забезпечує злагоджену роботу всієї управлінської команди.

Отже, всі виробничі процеси підприємства, від управління ресурсами до фінансових операцій, супроводжуються відповідними інформаційними потоками та документацією. Це дозволяє підтримувати прозорість, контрольованість та адаптивність системи управління (рис. 2.3).

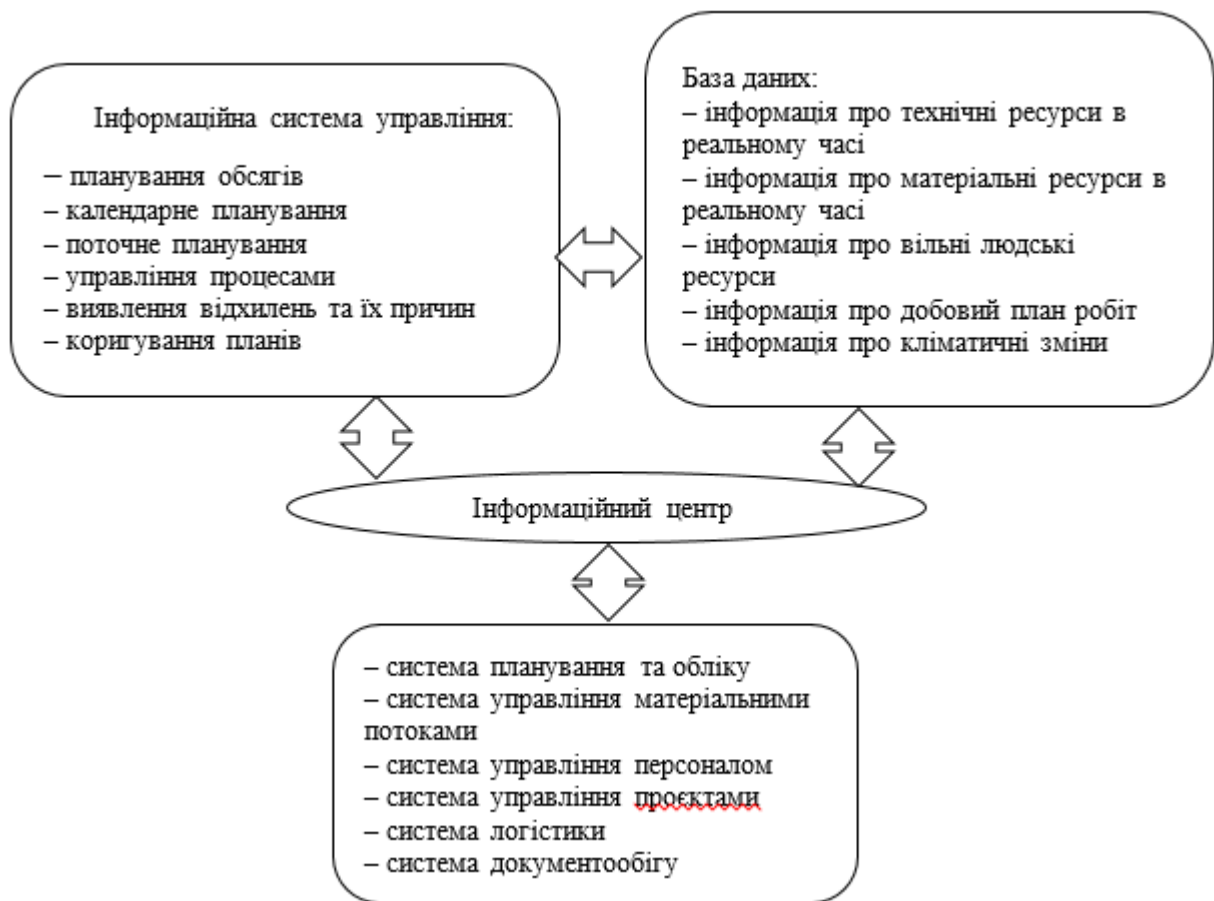


Рисунок 2.3 – Упорядкована система управління інформаційними потоками виробничих процесів агрофірми ТОВ «Лебежанська» (запропоновано автором)

Таким чином, ефективно сформована та впроваджена система інформаційного забезпечення, як інтегральний елемент управління, дозволяє:

- оперативно отримувати актуальні дані управлінським персоналом;
- своєчасно передавати необхідну інформацію виробничим підрозділам;
- мінімізувати ймовірність несанкціонованого доступу до інформації;
- уникнути дублювання функціональних обов'язків працівників;
- забезпечити гнучкість адаптації інформаційних потоків до змін у виробничому середовищі.

Завдяки чіткому виконанню цих етапів забезпечується підвищення прозорості виробничих процесів, мінімізація ризиків, а також зростання загальної ефективності управління виробничими процесами.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. В процесі дослідження було визначено, що виробничий процес передбачає трансформацію предметів праці у кінцевий продукт шляхом здійснення комплексу послідовних дій, операцій та заходів, спрямованих на створення готової продукції, товарів або послуг. Тож, управління основним виробництвом – це цілеспрямований процес організації, планування, контролю та координації основної виробничої діяльності підприємства, спрямований на ефективне використання ресурсів. Для ефективної реалізації виробничої діяльності як бізнес-процесу залучається сукупність різних ресурсів, серед яких кадрові, матеріальні, технічні, фінансові та інші. Основним результатом виробничої діяльності є отримання прибутку внаслідок реалізації створеної продукції.

2. Було встановлено, що у сучасних умовах ефективне управління виробничими процесами є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Організація виробництва повинна ґрунтуватися на системному підході, який охоплює всі стадії створення продукції – від планування до реалізації. Раціональне використання ресурсів, впровадження ефективних методів управління та використання передових практик дозволяють досягти стабільності та високої продуктивності виробництва.

Використання інструментів бережливого виробництва, таких як: Just in Time, Kaizen, 5S, Andon, Kanban, SMED та Poka-Yoke, дозволяє суттєво скоротити втрати, підвищити якість продукції, зменшити витрати та забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни попиту. Системи Lean production, зокрема досвід Toyota Production System, є прикладом успішної трансформації виробництва на основі безперервного вдосконалення, стандартизації процесів та активної участі працівників.

3. Проаналізовані основні показники діяльності агрофірми ТОВ «ЛЕБЕЖАНСЬКА», показали, що агрофірма зазнала суттєвих труднощів у 2022 році через воєнні дії, втрату ринків збуту та логістичні проблеми, що призвело до різкого падіння доходів і збитків. У 2023 році спостерігається часткова стабілізація: зменшено витрати та отримано невеликий прибуток, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов. Скорочення земельного банку, особливо площ ріллі, яка негативно вплинула на виробничу діяльність. Водночас зміни у структурі землекористування свідчать про можливу внутрішню реорганізацію. Для стійкого відновлення агрофірмі варто оптимізувати витрати, диверсифікувати продукцію та ринки збуту, а також вдосконалити управлінські процеси.

4. Агрофірма ТОВ «Лебежанська» функціонує в умовах значних зовнішніх викликів, зокрема економічної нестабільності та воєнного стану, що зумовлює необхідність гнучкого підходу до організації виробничих процесів. Аналіз показав, що технологічний рівень підприємства становить 68,57% від ідеального, що свідчить про середню ефективність впроваджених технологій та наявність значного потенціалу для розвитку.

5. Була оцінена структура управління та організація виробничих процесів, та виявлено, що серед основних проблем підприємства – обмежене впровадження цифрових технологій, моральне старіння частини обладнання, зростання енерговитрат та відсутність довгострокової стратегії розвитку. Проте позитивними сторонами є ефективна організація виробництва, мінімізація відходів, відповідність агротехнологій сучасним вимогам і поступова адаптація до нових реалій.

Для підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва агрофірма потребує: модернізації цифрових систем і підвищення рівня цифровізації; впровадження інноваційних управлінських підходів (Kanban, Kaizen, Lean, Just-in-Time); розробки середньострокової стратегії екологізації виробництва; формування кризових планів дій і системи інформаційного забезпечення.

Інтеграція сучасних управлінських інструментів, створення ERP-системи, налагодження фінансового планування та активне залучення персоналу до процесу вдосконалення – це ключові елементи, що сприятимуть стабільному функціонуванню підприємства навіть в умовах невизначеності.

6. На прикладі ТОВ «Лебежанська» були запропоновані напрями вдосконалення системи управління основним виробництвом та інформаційним забезпеченням із урахуванням особливостей функціонування агрофірми. Системне планування, чітка координація між підрозділами, використання сучасних цифрових технологій (ERP, VDoc, Orix Profile) та високий рівень управлінської компетентності забезпечують цілісність і результативність виробничих процесів. Система операційно-виробничого управління, побудована на основі аналітики, контролю та планування, дозволить агрофірмі своєчасно адаптуватися до змін, оптимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей.

Особливу роль у цьому відіграє інформаційне забезпечення, яке є інтегральним елементом управління: воно сприяє прозорості, мінімізації ризиків, підвищенню продуктивності та гнучкості управлінських рішень. Впровадження автоматизованих систем дозволяє не лише покращити документообіг, а й посилити контроль за всіма етапами виробництва, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальну ефективність агрофірми.

Отже, стратегічне поєднання операційного управління, цифрових інструментів і кваліфікованого персоналу формує потужну основу для сталого розвитку агрофірми в умовах сучасного ринку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: ННЦ ІАЕ, 2015. 290 с.
2. Афанасьєв І.Є., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2018. Вип. 30(3). С. 70-73.
3. Афонін І. В. Управління розвитком підприємства: Стратегічний менеджмент, інновації, інвестиції, ціни: навчальний посібник К.: «Дашков та К», 2002. 380 с.
4. Баришкевич І.І. Методологія формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2018. № 4. С. 52– 59.
5. Герасимчук В.Г. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності підприємств: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 298 с.
6. Данилюк М.О. Управління персоналом у виробничих структурах: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
7. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
8. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
9. Економіка підприємства : навч. посіб. / [Л. С. Шевченко, О. С. Марченко, О. А. Гриценко та ін.] ; за заг. ред. Л. С. Шевченко. 3-тє вид., перероб. і допов. Харків : Право, 2021. 212 с.
10. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. монографія / К. С. Жадько та ін. Полтава : Астроя, 2021. 188 с.
11. Задорожний З. В. Підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств: теоретичні та практичні аспекти. Львів: Українська академія друкарства, 2016. 295 с.

12. Запорожець Г. В., Кучер М. М. Виробничий менеджмент: навч. посіб. Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2010. 209 с.
13. Звітність компанії ТОВ «ЛЕБЕЖАНСЬКА». URL: <https://vkursi.pro/card/finbalance/36797118?year=2017&kv=12>
14. Кирилов Ю. Є. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2016. № 5 С. 23
15. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до виявлення та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 146- 150.
16. Красноруцький 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.
17. Крючко Є. С. Організація та управління основним виробництвом. *Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень: матеріали VIII Міжнародної студентської наукової конференції*, м. Чернігів, 11 квітня, 2025 рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2025. 172 с. С. 35-38. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/issue/view/inter-11.04.2025/126>
18. Кругла М. М. Оцінка ефективності сільськогосподарського виробництва в управлінських рішеннях. *Економічні науки*. Серія : Облік і фінанси. 2014. Вип. 11(2). С. 167-174.
19. Кузьмін О. Є. Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 420 с.
20. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
21. Маркіна І. А., Гусаренко М. О. Формування системи виробничого менеджменту на підприємстві в умовах ринку. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 268-276. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_4_43.
22. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра

для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тєшева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.

23. Огій О.Й. Теоретико-методологічні основи організації виробництва: монографія. Київ : КНЕУ, 2010. 312 с.

24. Офіційний сайт Djinni. URL: <https://djinni.co/hire>

25. Панов А. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник для вузів. Київ : ЮНІТ-ДАНА, 2002. 240 с.

26. Тянь Р. Б., Багрова І. В. Організація виробництва: навч. посібник. Дніпропетровськ: ДДФЕІ, 2003. 191 с.

27. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств: економіка і організація: монографія. Київ: Наукова думка, 2017. 336 с.

28. Чумаченко М. Г. Виробничі системи: структура, динаміка, управління: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2014. 268 с.

29. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с. URL : <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17694/1/Історія%20менеджменту%20курс%20лекцій.pdf>

ДОДАТОК

.

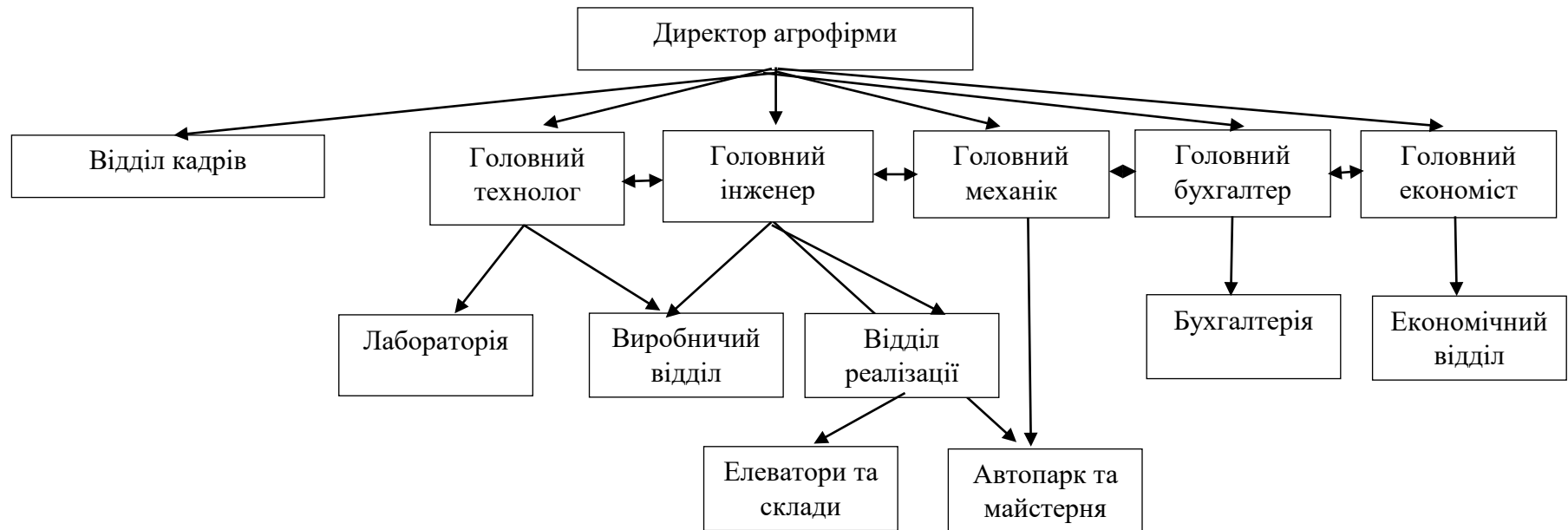


Рисунок А.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Лебежанська»