МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Виробничий менеджмент на підприємстві суб'єкті ЗЕД та шляхи підвищення його ефективності»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Наталоха В.В.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Наталоха Владислав Володимирович

1. Тема роботи «Виробничий менеджмент на підприємстві суб'єкті ЗЕД та шляхи підвищення його ефективності»
керівник роботи: Маказан Є.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НИВА» СУБ'ЄКТІ ЗЕД ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

4 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є.В.		
2	Маказан Є.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ В. В. Наталоха
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 45 с., 6 рис., 4 табл., 31 джерело.

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти виробничого менеджменту на підприємстві суб’єкті ЗЕД.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо аналізу виробничого менеджменту на підприємстві суб’єкті ЗЕД.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей виробничого менеджменту на підприємстві ТОВ «НИВА» суб’єкті ЗЕД та шляхи підвищення його ефективності.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

В роботі студентом встановлено теоретичні засади змісту та поняття виробничого менеджменту на підприємстві, принципи, функції та механізм управління виробничим процесом підприємства. Здобувачем проаналізувано шляхи підвищення ефективності управління діяльністю виробничого підприємства. Охарактеризовано господарську діяльність підприємства ТОВ «НИВА». Проведено аналіз виробничого менеджменту на підприємстві ТОВ «НИВА» та наведені шляхи підвищення його ефективності.

ВИРОБНИЧИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, РЕСУРСИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 45 p., 6 fig., 4 tab., 31 sources.

Object of research: theoretical and practical aspects of production management at an enterprise subject to foreign economic activity.

Subject of research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of organizing work on the analysis of production management at an enterprise subject to foreign economic activity.

Purpose of research: determination of the essence and features of production management at the enterprise LLC "NYVA" subject to foreign economic activity and ways to increase its efficiency.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach to formalization and economic and mathematical modeling.

In the work, the student established the theoretical foundations of the content and concept of production management at the enterprise, the principles, functions and mechanism of managing the production process of the enterprise. The applicant analyzed ways to increase the efficiency of managing the activities of a production enterprise. The economic activities of the enterprise LLC "NYVA" are characterized. An analysis of production management at the enterprise LLC "NYVA" was conducted and ways to increase its efficiency were given.

PRODUCTION MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, RESOURCES, COMPETITIVENESS, ANALYSIS, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT……..5
ВСТУП…….....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ……..... 9
1.1 Сутність та поняття виробничого менеджменту на підприємстві ……..... 9
1.2 Принципи, функції та механізм управління виробничим процесом підприємства……....……11
1.3 Шляхи підвищення ефективності управління діяльністю виробничого підприємства ……15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НИВА» СУБ'ЄКТІ ЗЕД ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ ……18
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «НИВА»……..18
2.2 Аналіз виробничого менеджменту на підприємстві ТОВ «НИВА» та шляхи підвищення його ефективності ……. 27
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ..... 47

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світової економіки підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, відіграють важливу роль у формуванні національного доходу, розвитку експортного потенціалу та інтеграції країни до міжнародного економічного простору. Однією з ключових умов ефективної діяльності таких підприємств є високий рівень організації виробничого менеджменту, який забезпечує оптимальне використання ресурсів, зниження витрат, покращення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Виробничий менеджмент – це система управління процесами створення товарів і надання послуг, яка включає планування, організацію, контроль і регулювання виробництва. Для суб'єктів ЗЕД ця система набуває особливого значення, адже вони повинні не лише забезпечити ефективне функціонування внутрішніх виробничих ланок, але й адаптувати їх до вимог іноземних партнерів, міжнародних стандартів і логістичних вимог зовнішніх ринків.

Актуальність теми полягає в тому, що багато українських підприємств, які беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, зіштовхуються з проблемами неефективного управління виробничими процесами, що проявляється у високому рівні витрат, зниженні якості продукції, недостатній інноваційній активності та слабкому використанні потенціалу виробничих потужностей. Це обумовлює необхідність дослідження сучасних підходів до виробничого менеджменту та пошуку шляхів підвищення його ефективності.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти виробничого менеджменту на підприємстві суб'єкті ЗЕД.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо аналізу виробничого менеджменту на підприємстві суб'єкті ЗЕД.

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей виробничого менеджменту на підприємстві ТОВ «НИВА» суб'єкті ЗЕД та шляхи підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1) ознайомитись з теоретичними засадами змісту виробничого менеджменту на підприємстві;

2) встановити принципи, функції та механізм управління виробничим процесом підприємства;

3) навести щляхи підвищення ефективності управління діяльністю виробничого підприємства

4) зробити загальну характеристику господарської діяльності компанії ТОВ «НИВА»;

5) провести аналіз виробничого менеджменту на підприємстві ТОВ «НИВА» та навести шляхи підвищення його ефективності.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 44 сторінки, перелік посилань включає 31 джерело.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та поняття виробничого менеджменту

Через складність управління виробництвом і пошук найкращого визначення багато вчених і практиків його розуміють дещо по-різному. Управління виробництвом зазвичай пов'язане з виробничою діяльністю або фізичними змінами в стані робочих елементів.

Тому найчастіше його визначають так: виробничий менеджмент — це діяльність з управління процесом закупівлі матеріалів, перетворення їх у готовий продукт і доставки цього продукту покупцеві. По суті, переробка необхідна для будь-якої значущої діяльності. Це може мати місце, наприклад, при обробці інформації на фондовому ринку, у видавничій справі чи рекламі.

При наданні послуг споживачі можуть бути залучені до процесу переробки (туристичні, перукарські, медичні послуги тощо). Операції з обробки об'єктів праці та інформації здійснюються також у структурних (функціональних) підрозділах виробничого підприємства, наприклад, у планово-економічному відділі, відділі якості, відділі кадрів та ін.

Більш точне визначення за Л. Гелловеєм таке: «Виробничий менеджмент- це комплекс заходів, пов'язаних з цілеспрямованою обробкою матеріалів, інформації або клієнтів». На думку цього автора, виробничий менеджмент – це ефективне і раціональне управління операційними процесами. Слід підкреслити, що ступінь залучення фізичних товарів у ці операції не є суттєвою. У цьому випадку цю теорію можна застосувати до заводського цеху, фабрики, відділення лікарні чи банківської установи [3].

Група американських авторів на чолі з Р. Б. Чейзом у своїй відомій книзі «Виробничий та операційний менеджмент» дає таке визначення: «Виробничий менеджмент — це діяльність із розробки, використання та

вдосконалення виробничих систем, які виробляють основні продукти або послуги фірми». На нашу думку, це найбільш вдала інтерпретація концепції виробничий менедмент. Як і маркетинг і фінанси, управління виробництвом є сферою діяльності з чітко визначеними управлінськими функціями. Виробничий менеджмент є частиною управління, а не одним із методів прийняття рішень у певній галузі. З цієї причини роль управління відрізняє цю сферу від інших дисциплін.

Василенко В.О. вважає, що виробничий менеджмент по суті є синонімом управління виробництвом організації. Його основою є управління виробничими системами. Виробнича діяльність означає діяльність, яка здійснюється в усіх організаціях для виробництва товарів і послуг.

Операції - це процеси, типи діяльності або дії, які зазвичай мають практичний характер. Оперативна діяльність є невід'ємною частиною діяльності людини і характеризується організованістю та продуктивністю. Тому всі організаційні функції мають оперативний характер і вся управлінська діяльність включає управління виробництвом [11].

У менеджменті терміни «операції» і «виробництво» вважаються синонімами. Однак «виробництво» насамперед стосується виробництва товарів і обробки сировини. Поняття «операції» є більш широким і охоплює не тільки виробництво товарів, а й надання послуг. Виробнича функція охоплює діяльність, результатом якої є створення товарів і послуг, що постачаються у зовнішнє середовище. Всі організації мають оперативну функцію, інакше вони просто не могли б існувати.

Управління виробництвом спрямоване на досягнення ефективних методів роботи в управлінні всіма операціями. В управлінні виробництвом ефективність розуміється як певний ступінь досягнення виробничою системою поставлених цілей. Для бізнесу ефективність означає задоволення потреб клієнтів і досягнення максимального прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного позитивного

ефекту (результату), ймовірністю його досягнення та витратою ресурсів, необхідних для досягнення цього ефекту із заданою ймовірністю [1, 2].

Виробничий менеджмент, як практична форма управління підприємством, включає такі елементи:

- створення виробничої системи та управління процесами проектування;
- управління поточною роботою виробничої системи;
- управління стабільною роботою виробничої системи;
- управління якістю та продуктивністю виробничої системи;
- керування перетвореннями та еволюцією виробничої системи.

1.2 Принципи, функції та механізм управління виробничим процесом підприємства

Діяльність і розвиток виробничих підприємств здійснюється відповідно до конкретних цілей. Сучасні компанії, як правило, переслідують головну або загальну мету, яка полягає у визначенні асортименту, рівня виробництва та якості продукції, що випускається. Для досягнення цієї мети потрібна команда співробітників і наявність відповідних ресурсів.

Завдання може бути представлено як кінцевий результат, а мета - у вигляді якісних і кількісних показників підприємства, підрозділів, цехів.

Якісні цілі - це досить розпливчасті завдання, які відображають завдання на рік, квартал, місяць. Якісні цілі можуть включати вдосконалення організаційної структури компанії, яка впливає на управління виробництвом:

1. Перепідготовка працівників функціональних служб.
2. Рекрутинг.
3. Кваліфікація працівників для підвищення ефективності управління виробництвом.
4. Звільнення від права втрат робочого часу з непродуктивних причин [3].

Кожен відділ може мати різні завдання, але всі вони переслідують ту саму основну мету управління. Ця мета полягає в реалізації конкретної виробничої програми з мінімальними витратами праці, матеріалів і фінансових ресурсів. Для досягнення поставленої мети необхідно дотримуватись наступних принципів управління виробництвом продукції (рис. 1.1).

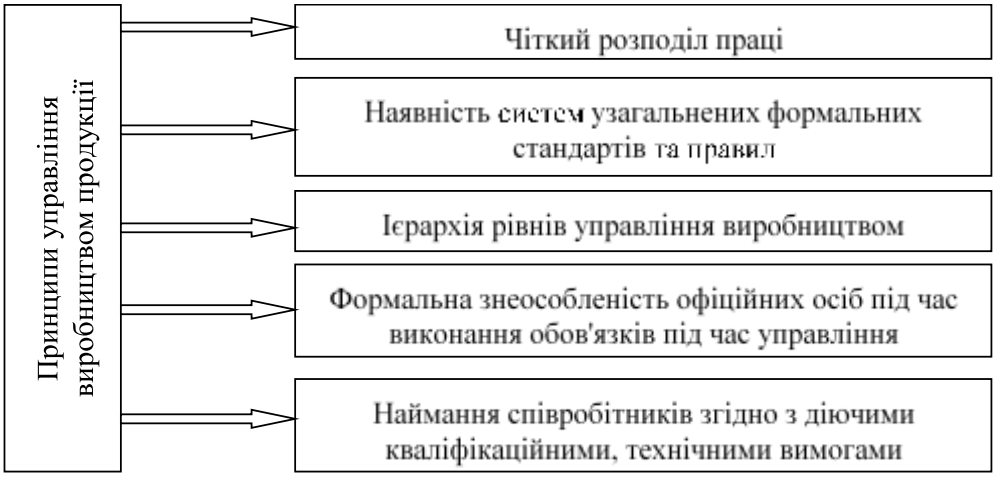


Рисунок 1.1 – Принципи управління виробництвом продукції

Кожна виробнича одиниця характеризується відповідною виробничою ситуацією в певний період часу. Від цієї ситуації залежить досягнення поставлених компанією завдань і цілей. Найважливішим фактором управління виробництвом є оцінка технічного стану кожної ділянки. На основі цієї інформації визначаються конкретні завдання, характерні для кожного цеху [9].

Управління виробництвом виконує такі функції (рис. 1.2).

1. Організація – ця функція відноситься до системи управління виробництвом, визначає склад і структуру використовуваної системи, а також методи роботи компанії при реалізації кожної функції управління виробництвом.

2. Нормування – розробляються науково обґрунтовані розрахункові значення. Цей процес дозволяє якісно та кількісно оцінити різні елементи управління виробництвом.

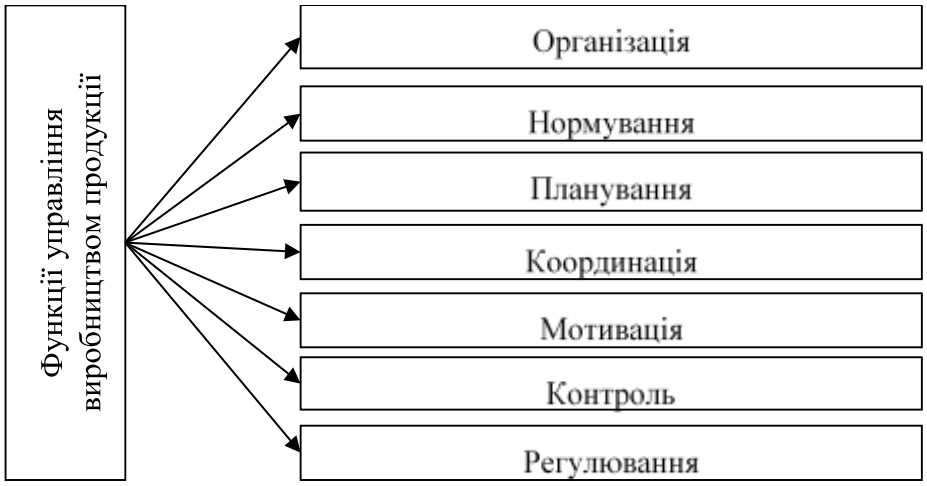


Рисунок 1.2 – Функції управління виробництвом продукції

3. Планування – цей процес займає центральне місце в діяльності всіх організацій, оскільки планування визначає відповідні завдання і цілі функціонування об’єкта, удосконалює його структуру, виробничі та науково-технічні основи.

4. Координаційна – сприяє узгодженій та злагодженій роботі всіх учасників процесу управління виробництвом.

5. Мотивація – рушійні спонукальні мотиви команди співробітників.

6. Контроль – узагальнення з подальшим аналізом результатів діяльності кожного підрозділу за даними про хід виконання завдання.

7. Регулювання – поєднання координації та контролю [5].

Система управління виробництвом - це комплекс взаємопов'язаних заходів, які здійснюються менеджерами підприємства. Ці заходи пов'язані з визначенням цілей для всіх об'єктів управління виробництвом. На основі збору та аналізу отриманої інформації проводиться оцінка фактичних даних і в подальшому ставляться економічно та технічно обґрунтовані цілі [6].

Підприємство складається з внутрішньовиробничих підрозділів – відділів, цехів тощо. Кожне з них має свої обов’язки та права. Вони характеризуються власними управлінськими особливостями, які вважаються особливим рівнем управління виробництвом.

Виробництво продукції класифікується наступним чином:

- підготовка виробництва;

- основне;

- допоміжне;

- обслуговуюче [8].

У зв'язку з цим в систему управління виробництвом підприємства входять такі структурні підрозділи:

- спеціалізація з оперативного управління основним виробництвом продукції (зокрема, відділ головного інженера-енергетика, відділ головного механіка);

- займаються управлінням підготовкою виробництва та його вдосконаленням (це бюро раціоналізації та винахідництва, технологічні відділи тощо);

- несуть відповідальність за будівництво та транспорт;

- департаменти управління праці та кадрів несуть відповідальність за прийом і звільнення працівників, а також за організацію підготовки та перепідготовки персоналу шляхом командного та індивідуального навчання;

- робота лабораторій науково-виробничого підприємства.[9].

Механізм управління виробничим процесом наведено на рис. 1.3.

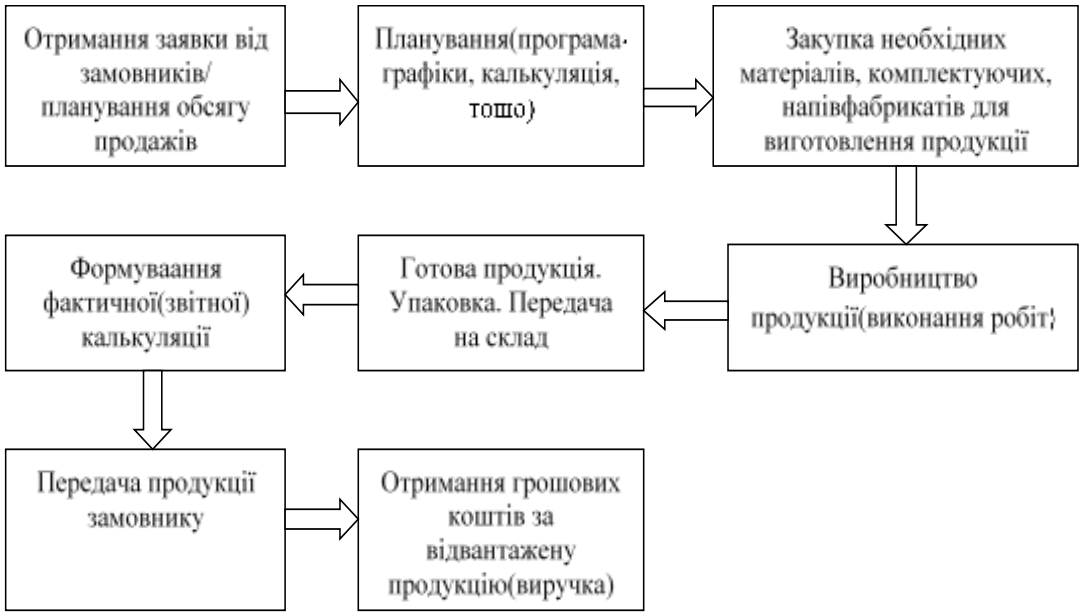


Рисунок 1.3 – Механізм управління процесом виробництва продукції

Це означає, що виробничий процес відноситься до категорії основних бізнес-процесів і являє собою сукупність дій (операцій, засобів), що здійснюються в певній послідовності та направленні на виробництво кінцевого продукту (послуги, товару) відповідно до потреб замовника. Для реалізації основного виробництва як бізнес-процесу використовується поєднання різних ресурсів: людських ресурсів, матеріалів, технологій, фінансів та ін. Результатом господарського процесу «виробництво» є прибуток від реалізації продукції (товарів, послуг).

1.3 Шляхи підвищення ефективності управління діяльністю виробничого підприємства

В умовах глобальної конкуренції підприємства змушені постійно підвищувати ефективність своєї діяльності, щоб укріпити свої позиції на ринку та отримати перевагу над конкурентами. Війна в Україні, інфляція, розвиток логістики та інші фактори роблять підвищення ефективності бізнесу актуальним як ніколи.

Під терміном «резерви підвищення економічної ефективності виробництва» розуміють невикористані можливості збільшення обсягу продукції на одиницю загальних витрат за рахунок більш раціонального використання всіх ресурсів підприємства.

Економічний ефект пов'язаний з прагненням до корисного результату, який виражається в кошторисі витрат. Зазвичай позитивним результатом є прибуток або економія витрат і ресурсів.

На результати діяльності підприємства та його ефективність впливає незліченна кількість факторів, які мають як позитивний, так і негативний вплив. Тому для комплексного підходу до оцінки показників дуже важливою є їх систематизація та класифікація [11].

Фактори — це рушійні сили розвитку процесів і явищ, необхідних для здійснення економічних процесів.

Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є визначення напрямів його подальшого розвитку, що визначається на основі результатів аналізу фінансово-економічного стану.

Тому важливим завданням у функціонуванні будь-якої компанії сьогодні є підвищення ефективності її господарської діяльності за рахунок використання внутрішніх резервів і розробки шляхів підвищення ефективності її діяльності.

Основними факторами, що сприяють підвищенню ефективності виробництва, є: підвищення технічного рівня, удосконалення управління, організації виробництва і праці, поліпшення якості природних ресурсів.

Ці показники можна покращити за трьома напрямками: організаційним, технологічним та ресурсним.

Організаційний підхід шукає шляхи підвищення ефективності процесів, що відбуваються всередині компанії, з акцентом на ефективності управління. Важливим аспектом ефективності є організація виробничого процесу. У конкретних умовах компанії необхідно враховувати всі аспекти, які впливають на ефективність організації праці — від рівня рядового працівника до загального рівня компанії [15].

У рамках технологічного підходу основним завданням є вирішення проблеми технологічного відставання від компаній-конкурентів, що є особливо актуальним для бізнесу в Україні. Ця проблема є комплексною і має принаймні дві складові: матеріальну та нематеріальну. Перший компонент передбачає вдосконалення технічної бази, а другий – вирішення організаційних та правових питань. На думку багатьох економістів, подолання техніко-технологічного відставання вимагає не тільки переходу на сучасні технології, а й налагодження комплексу відносин, орієнтованих на прогресивні компанії з багаторічним досвідом.

Ресурсний підхід відображає фундаментальну необхідність аналізу ефективного використання наявних виробничих ресурсів. Ступінь використання обладнання необхідно враховувати з точки зору часу, витрат на

виробництво, амортизації та витрат на оплату праці. Важливо аналізувати ці показники з часом і порівнювати їх з результатами ваших конкурентів.

Швидкість оборотності оборотних коштів має важливе значення, тому важливо враховувати фактори, які можуть збільшити цю швидкість.

Необхідно також звернути увагу на інші аспекти оптимізації використання матеріальних ресурсів: виявлення основних причин втрат через неефективне використання ресурсів, розробку обґрунтованих єдиних нормативів матеріаломісткості, організацію використання вторинних ресурсів, створення та перегляд системи стимулювання економії сировини, енергії та матеріалів, орієнтацію на використання сучасних, високотехнологічних матеріалів [17].

Оцінюючи ефективність використання персоналу на підприємстві, слід враховувати такі аспекти: внутрішні втрати робочого часу, втрати часу за рахунок плинності кадрів, ступінь використання засобів механізації, автоматизації та інформаційних технологій, оцінку системи мотивації працівників, аналіз професійного складу та кваліфікації персоналу.

Економічну ефективність тому розуміють як максимальну вигоду, яку можна досягти при мінімальних витратах у процесі господарської діяльності з урахуванням додаткових умов, що виникають при визначенні ефективності конкретної господарської діяльності.

Завдання підвищення ефективності виробництва і діяльності всього підприємства полягає в тому, щоб забезпечити максимально можливий результат по кожній одиниці праці, а також по кожному матеріально-фінансовому ресурсу.

До найважливіших факторів, що впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства, належать: підвищення технічного рівня, удосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна розмірів і структури виробництва та ін. Тільки ефективне використання цієї системи факторів може забезпечити відповідні темпи зростання ефективності виробництва.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «НИВА» СУБ'ЄКТІ ЗЕД ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності підприємства ТОВ «НИВА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «НИВА», яке утворене 25 лютого 2000 року, розташовано за юридичною адресою: 70121, Україна, Новомиколаївський р-н, Запорізька обл., село Підгірне, вулиця Миру, будинок, 1.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ТОВ «НИВА»

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НИВА»
Назва англійською мовою	LIMITED LIABILITY COMPANY NYVA
Адреса	70121, Україна, Новомиколаївський р-н, Запорізька обл., село Підгірне, вулиця Миру, будинок, 1
Дата заснування	25.02.2000
Код ЄДРПОУ	03751209
Статутний капітал	7 400 грн
Основний вид діяльності	01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур
Інші види діяльності	Розведення свиней, Допоміжна діяльність у рослинництві, Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, Оптова торгівля живими тваринами, Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
Директор	Поплавський Віктор Альбінович

Географічно Новомиколаївський район розташований у Запорізькій області і є регіоном з багатими сільськогосподарськими традиціями та

значним потенціалом. Проте регіон має свої унікальні особливості та виклики, які впливають на розвиток сільського господарства.

Розглянемо основні аспекти ведення сільського господарства в Запорізькій області, зокрема природно-кліматичні умови, економічні фактори та соціальні аспекти.

1. Природно-кліматичні умови.

Запорізька область розташована на південному сході України, в межах степової зони. Клімат регіону характеризується як помірно континентальний з жарким літом і відносно м’якою зимою. Середньорічна кількість опадів коливається в межах 350–450 мм, що визначає потребу в зрошенні, особливо в південних районах області.

Ґрунти переважно чорноземні, що створює сприятливі умови для вирощування зернових культур (пшениця, ячмінь), технічних культур (соняшник, ріпак), овочів та баштанних. Водночас, часті посухи, ерозія ґрунтів і опустелювання є значними викликами.

2. Економічні фактори

Запорізька область має значний аграрний потенціал. Тут активно розвивається рослинництво й тваринництво. Ведення сільського господарства базується як на великих агрохолдингах, так і на середніх та малих фермерських господарствах.

Проте, через воєнні дії, частина територій зазнала руйнувань, що вплинуло на доступ до сільськогосподарських угідь, логістику збуту продукції та інвестиційну привабливість. Обмеженість фінансових ресурсів і нестабільність ринку також стримують модернізацію агровиробництва.

3. Соціальні аспекти

Сільське населення в області становить значну частину загальної чисельності, і аграрна діяльність є основним джерелом зайнятості в багатьох громадах. Проте спостерігається тенденція до скорочення сільського населення, трудової міграції та старіння кадрів.

Регіон стикається з багатьма викликами, серед яких – кліматичні зміни, економічна нестабільність та соціальні трансформації. Водночас Запорізька область має величезний потенціал для сталого розвитку сільського господарства. Ефективне управління природними й людськими ресурсами, впровадження сучасних агротехнологій, а також інвестиції в освіту, інфраструктуру та соціальну сферу здатні забезпечити стабільний розвиток аграрного сектору. Це, своєю чергою, сприятиме підвищенню якості життя населення та зміцненню економіки всього регіону.

Аналізуючи господарську діяльність підприємства ТОВ «НИВА» розглянемо ключові фінансові показників підприємницької діяльності табл.2.2.

Таблиця 2.2 - Особливості змін ключових фінансових показників підприємницької діяльності ТОВ «НИВА» за 2022-2024 рр.

Фінансові показники\рік	2024	2023	2022
Дохід, грн	75 059 500	58 505 300	50 985 100
Чистий прибуток, грн	18 458 900	15 864 100	20 784 400
Активи, грн	135 516 000	117 843 700	99 799 600
Зобов'язання, грн	4 000	2 526 300	263 700
Кількість працівників, осіб	33	27	26

Згідно з даними таблиці 2.2 можна простежити стабільне зростання основних фінансово-економічних параметрів, що вказує на ефективне управління ресурсами та динамічний розвиток підприємства.

Показник доходу підприємства демонструє стабільну позитивну динаміку: так у 2022 році – 50 985 100 грн, у 2023 – 58 505 300 грн (зростання на 14,8%), а у 2024 – 75 059 500 грн (приріст ще на 28,3%). Загалом протягом аналізованого періоду дохід зріс на 47,3%, що свідчить про успішну реалізацію продукції, ефективну маркетингову стратегію та розширення ринків збуту.

Чистий прибуток ТОВ «НИВА» у 2022 році складав 20 784 400 грн, однак у 2023 році знизився до 15 864 100 грн (падіння на 23,7%), ймовірно через збільшення виробничих витрат або інвестицій. Проте вже у 2024 році відбулося відновлення – прибуток зріс до 18 458 900 грн, що вказує на часткову компенсацію витрат та покращення прибутковості діяльності.
Активи підприємства постійно зростали: 2022 рік – 99 799 600 грн, 2023 рік – 117 843 700 грн, а 2024 рік – 135 516 000 грн. Загальний приріст активів становить 35,7% за три роки. Це свідчить про збільшення обсягу виробничих засобів, нерухомості, техніки чи інших ресурсів, що вказує на активну інвестиційну діяльність та модернізацію виробництва.

Цікава динаміка простежується у сфері зобов'язань, а саме 2022 рік – 263 700 грн, 2023 рік – 2 526 300 грн (значне зростання), 2024 рік – 4 000 грн (різке скорочення). Це свідчить про ефективну фінансову політику підприємства, яке змогло майже повністю погасити свої боргові зобов'язання, що зміцнює його фінансову стійкість та знижує ризики.

Кількість працівників поступово зростає, так у 2022 році – 26 осіб, у 2023 – 27 осіб, а у 2024 – 33 особи. Приріст у 27% свідчить про розширення виробництва або впровадження нових напрямів діяльності, що потребують додаткових трудових ресурсів.

ТОВ «НИВА» продемонструвало ефективне управління як фінансовими, так і людськими ресурсами. Позитивна динаміка доходів, активів та чисельності персоналу, а також зменшення боргових зобов'язань, свідчать про стійке фінансове становище підприємства. Незначне просідання чистого прибутку у 2023 році не вплинуло критично на загальний розвиток – навпаки, 2024 рік показав потужне відновлення й подальше зростання.

Важливими показниками ефективності та сталого розвитку сільського господарства є динаміка складу ґрунтів і рівень забезпеченості земельними ресурсами. Вони дають уявлення про здатність господарства зберігати й розширювати земельні активи, а також про ефективність їх використання для досягнення високих економічних результатів.

Ці показники безпосередньо впливають на продуктивність, рентабельність аграрного виробництва та здатність підприємства адаптуватися до змін у природно-кліматичних і ринкових умовах. Завдяки грамотному управлінню земельним фондом ТОВ «НИВА» може не лише забезпечити сталий розвиток, а й підвищити свою конкурентоспроможність у аграрному секторі.

З метою оцінки поточного стану земельного забезпечення та ефективності його використання проаналізуємо склад і структуру загального земельного банку ТОВ «НИВА» згідно з даними, наведеними в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка складу земельного банку ТОВ «НИВА»

Система показників	2021	2022	2023	2024	2024 р. до 2021 р., %
Обсяги загальної земельної площі, гектарів	3000,5	2997,1	2689,7	2501,8	83,41
Зокрема, аграрні угіддя	2898	2898	2604	2352	81,25
із них: площа під ріллею	2857,7	2857,7	2592,4	2337,8	78,34
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,975	0,975	0,975	0,942	96,6
Коефіцієнт розораності земельних угідь	0,951	0,951	0,962	0,895	94,1

Згідно з наведеними даними, упродовж 2021–2024 років спостерігається тенденція до скорочення загальної земельної площі, яка зменшилася з 3000,5 га у 2021 році до 2501,8 га у 2024 році, що становить лише 83,41% від рівня 2021 року. Це може свідчити про втрату частини орендованих земель або перерозподіл земельних ресурсів внаслідок зовнішніх чинників (наприклад, воєнних дій або змін у структурі власності).

Аграрні угіддя також зазнали скорочення – з 2898 га до 2352 га, що становить 81,25% від початкового обсягу. Особливо значне зменшення спостерігається в площі ріллі, яка знизилася з 2857,7 га до 2337,8 га (лише 78,34% від рівня 2021 року). Це вказує на потенційне скорочення виробничих

потужностей підприємства або на необхідність перегляду стратегії використання земель.

Коефіцієнти використання земель:

Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі залишається стабільним на рівні 0,975 у 2021–2023 роках, але у 2024 році знижується до 0,942, що може свідчити про зниження інтенсивності використання земельних ресурсів. Загальне зменшення до 96,6% – не критичне, але потребує уваги.

Коефіцієнт розораності також демонструє спад – з 0,951 у 2021 році до 0,895 у 2024 році (94,1%), що може бути ознакою переходу до більш збалансованого землекористування, або наслідком деградації ґрунтів і виведення земель із обробітку.

Побудуємо графіки для візуалізації даних із таблиці 2.4.

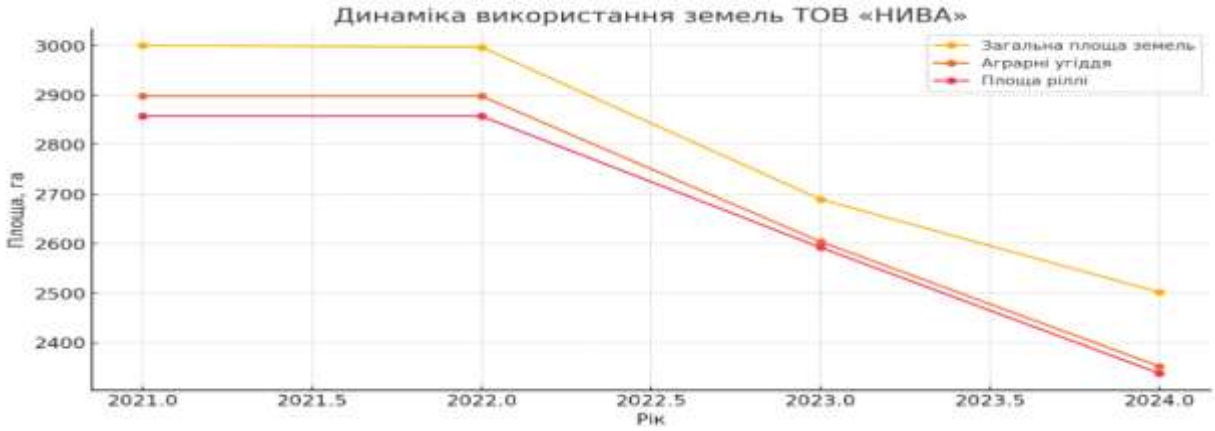


Рисунок 2.4 - Динаміка використання земель ТОВ «НИВА» (2021–2024)

Помітне зменшення загальної площі, аграрних угідь і площі ріллі. Це свідчить про втрату або зменшення оброблюваних земель, що може впливати на економічну ефективність підприємства.

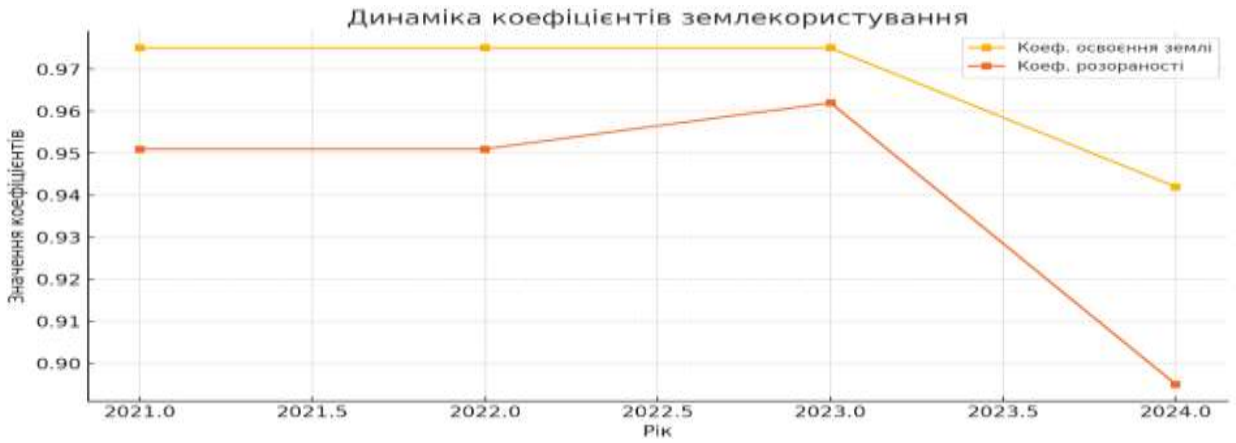


Рисунок 2.5 - Динаміка коефіцієнтів землекористування ТОВ «НИВА» (2021–2024)

Незначне зниження коефіцієнта сільськогосподарського освоєння землі та коефіцієнта розораності, особливо в 2024 році. Це може свідчити про зміну структури використання земель або зовнішні фактори (економічні, екологічні, політичні).

ТОВ «НИВА» у 2021–2024 роках зазнало скорочення земельного банку, що може бути наслідком зовнішніх економічних, екологічних або соціальних факторів. Незважаючи на це, підприємство зберігає високий рівень освоєння земель, хоча й зі зниженою інтенсивністю. Це підкреслює необхідність оптимізації виробничого менеджменту та впровадження заходів для підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

У нинішніх умовах глобалізації, зростання конкуренції та динамічних змін на аграрному ринку ефективне управління сільськогосподарським виробництвом та торговельною політикою набуває особливого значення. Аграрні підприємства мають шукати оптимальний баланс між виробничими потужностями та збутом продукції, своєчасно реагуючи на запити споживачів та ринкові коливання.

У цьому контексті ключовим чинником успіху є ефективне використання виробничого потенціалу. Раціональне використання ресурсів сприяє зростанню продуктивності, підвищенню рентабельності та загального рівня конкурентоспроможності підприємства. Особливу роль відіграє

впровадження сучасних агротехнічних заходів і технологій, що дає змогу підвищити врожайність, зменшити витрати та забезпечити стабільні прибутки.

Крім того, інноваційна активність, налагоджена кооперація з партнерами, а також фінансова підтримка з боку держави або інвесторів створюють підґрунтя для сталого розвитку аграрного сектору. Успішне поєднання цих елементів дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів сучасного ринку й зміцнити свої позиції як в межах країни, так і на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.4 - Рівень результативності використання виробничого потенціалу ТОВ «НИВА» у 2020-2024 рр.

Набір показників			Усього			У розрахунку на 100 гектарів				
	2020	2021	2022	2023	2024	2020	2021	2022	2023	2024
			Натуральні показники, центнерів:							
Виробництво кукурудзи на зерно	3538	5945	9105	9903	4803	208,9	348,0	587,5	775,4	361,4
Виробництво гороху	1924	1302	0	0	0	113,9	75,4	0	0	0
Виробництво озимої пшениці	12095	10083	13203	6305	11255	711,8	594,2	857,5	493,2	845,8
Виробництво ячменю	8167	8804	10558	10805	12007	480,5	518,1	685,1	845,6	905,7
Виробництво ріпаку	3563	3222	4145	3965	4809	208,3	188,2	269,3	307,4	362,4
Виробництво соняшнику	4621	4738	4605	4004	3605	272,8	275,3	297,1	315,5	272,3
Виробництво картоплі	455	335	365	0	0	27,3	18,5	24,3	0	0

Упродовж аналізованого періоду діяльність ТОВ «НИВА» демонструє значні зміни в обсягах виробництва основних сільськогосподарських культур, що свідчить про динамічне адаптування підприємства до внутрішніх і зовнішніх умов господарювання. Нижче наведено детальний аналіз змін за окремими культурами.

Протягом 2020-2023 років відбулося стрімке зростання валового виробництва кукурудзи: з 3538 ц у 2020 р. до рекордних 9903 ц у 2023 р. Це зростання є результатом підвищення врожайності, яка зросла з 208,9 ц/100 га у 2020 р. до 775,4 ц/100 га у 2023 р. Такий прогрес свідчить про впровадження ефективних агротехнологій, вдосконалення системи догляду за культурами та можливе використання високоякісного насіннєвого матеріалу. Проте у 2024 році спостерігається зниження показників до 4803 ц (361,4 ц/100 га), що може бути зумовлено несприятливими погодними умовами, виснаженням ґрунтів або змінами у структурі посівів.

Горох вирощувався лише у 2020-2021 роках, після чого його виробництво було повністю припинене. Якщо у 2020 році було зібрано 1924 ц (113,9 ц/100 га), то вже у 2022 р. культура була повністю виведена з виробничого циклу. Це може свідчити про зниження рентабельності цієї культури або заміщення її більш прибутковими культурами (наприклад, ріпаком або ячменем).

Виробництво озимої пшениці коливалося впродовж періоду: 12095 ц у 2020 р., зменшення у 2021 р. до 10083 ц, потім зростання до 13203 ц у 2022 р., різке падіння до 6305 ц у 2023 р. і знову зростання до 11255 ц у 2024 р. Аналогічна тенденція прослідковується у врожайності: після максимуму у 2022 році (857,5 ц/100 га) вона знизилась до 493,2 у 2023 р., проте вже у 2024 році досягла 845,8 ц/100 га. Така динаміка свідчить про значну залежність від погодних умов і, ймовірно, про зміни у застосовуваних агротехнологіях.

Ця культура демонструє стабільну позитивну динаміку: з 8167 ц у 2020 р. до 12007 ц у 2024 р., із відповідним зростанням врожайності з 480,5 до 905,7 ц/100 га. Ячмінь, ймовірно, має високу рентабельність і добру адаптивність до кліматичних умов, що пояснює його поступове зміцнення у структурі посівів.

Ріпак також показує позитивну динаміку: від 3563 ц у 2020 р. до 4809 ц у 2024 р. Врожайність зросла з 208,3 до 362,4 ц/100 га. Це свідчить про вдосконалення агротехніки, використання кращих сортів, а також підвищення попиту на ріпакову олію на ринку.

Виробництво соняшнику залишалося відносно стабільним у 2020–2023 роках (близько 4600 ц), але у 2024 р. знизилося до 3605 ц. Аналогічне зниження спостерігається і у врожайності - з 315,5 до 272,3 ц/100 га. Це може свідчити про зниження урожайності через несприятливі погодні умови або проблеми з ґрунтом.

Після стабільних, хоч і незначних, обсягів виробництва у 2020–2022 роках (455–365 ц), вирощування картоплі повністю припинено у 2023–2024 роках. Це, ймовірно, пов'язано з переорієнтацією підприємства на культури з вищим економічним ефектом.

ТОВ «НИВА» активно оптимізує структуру посівів, зосереджуючи увагу на високорентабельних культурах: ячмені, ріпаку, озимій пшениці. Підприємство демонструє ефективне використання виробничого потенціалу, що підтверджується стабільним зростанням урожайності на 100 гектарів. Відмова від малорентабельних або проблемних культур (горох, картопля) - ознака продуманої стратегії ресурсного менеджменту. Зміни у динаміці врожайності вказують на залежність від кліматичних умов та необхідність подальшого вдосконалення агротехнологій.

Основними ринками збуту продукції підприємства ТОВ «НИВА» залишаються ринки таких країн як Іспанія, Єгипет, Туреччина та Італія.

У 2024 році Іспанія стала найбільшим імпортером продукції ТОВ «НИВА», а Туреччина значно збільшила закупівлі кукурудзи. Загалом ТОВ «НИВА» продовжує успішно працювати на міжнародних ринках, адаптуючись до змін світової торгівлі та розширюючи географію експорту.

У 2024 році ТОВ «НИВА» експортувало понад 1100 тонн пшениці та понад 1200 тонн ячменю. Аналіз господарської діяльності ТОВ «НИВА» показує, що підприємство адаптувалося до сучасних умов в Україні та навіть покращило свої фінансові показники у 2024 році.

2.2 Аналіз виробничого менеджменту на підприємстві ТОВ «НИВА» та шляхи підвищення його ефективності

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, змін клімату та воєнного впливу на території України аграрний сектор відіграє стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. На цьому тлі виробничий менеджмент у сільському господарстві виступає не лише як система організації праці, але як фактор виживання та сталого розвитку підприємств.

ТОВ «НИВА», як суб’єкт аграрного виробництва, демонструє послідовний підхід до управління виробничими ресурсами, що забезпечує гнучкість і результативність у змінних умовах.

Під виробничим менеджментом на підприємстві ТОВ «НИВА» розуміють систему організаційних, економічних і технологічних заходів, спрямованих на досягнення високої ефективності виробництва, підвищення врожайності, рентабельності та оптимального використання наявного потенціалу.

Виробничий менеджмент на підприємстві ТОВ «НИВА» включає:

- планування посівів і аграрного циклу;
- підбір культур за економічною доцільністю;
- контроль за виконанням технологічних процесів;
- моніторинг урожайності;
- оперативне управління ресурсами: землею, технікою, персоналом;
- аналіз фінансових і виробничих показників.

Планування виробнитва здійснюється стратегічно (на 3–5 років) і оперативно (сезонне, річне). Воно базується на:

- аналізі родючості земель;
- кліматичних особливостях регіону (Запорізька область);
- наявності трудових ресурсів і техніки;
- попиті на сільгосппродукцію на внутрішньому й зовнішньому ринку;
- динаміці цін та прогнозах рентабельності окремих культур.

ТОВ «НИВА» використовує диверсифікацію культур - домінують озима пшениця, ячмінь, ріпак, соняшник, що дозволяє знижувати ризики й забезпечувати стабільні грошові надходження.

У структурі організації виробничої діяльності підприємства чітко виділяються наступні етапи:

1. Аналіз і підготовка ґрунту: діагностика складу, рівня зволоження, попереднє внесення органічних і мінеральних добрив.

2. Посівні роботи: чітке дотримання термінів, технологій глибини висіву та норм витрати насіння.

3. Догляд за культурами: застосування сучасних агротехнічних методів: обробка гербіцидами, фунгіцидами, мікродобривами.

4. Жнива: високий рівень механізації з використанням сучасної сільгосптехніки.

5. Зберігання та логістика: наявність складських приміщень, логістичних партнерів, швидка реалізація продукції.

Далі розглянемо матеріально-технічне забезпечення ТОВ «НИВА». Воно володіє сучасним технічним парком, який включає:

- комбайни, трактори, сівалки, оприскувачі провідних брендів;
- автотранспорт для перевезення продукції;
- обладнання для зберігання (силоси, зерносховища).

Підприємство активно використовує електронні агроплатформи, GPS-навігацію, автоматизовані системи контролю висіву та поливу, що підвищує точність і зменшує витрати ресурсів.

ТОВ «НИВА» впроваджує інноваційні елементи точного землеробства:

- агроаналітика для вибору оптимальних строків посіву;
- системи дистанційного контролю техніки;
- цифрові карти полів для зонування та підбору норм внесення добрив.

Це дозволяє підвищити результативність і одночасно зменшити навантаження на ґрунт і екосистему.

Також ТОВ «НИВА» формує команду кваліфікованих спеціалістів – агрономів, механізаторів, інженерів, економістів. Протягом 2022–2024 років чисельність персоналу зросла з 26 до 33 осіб, що пов’язано з розширенням масштабів виробництва. Система мотивації персоналу ТОВ «НИВА» включає:

- гідну оплату праці;
- премії за перевиконання плану;
- участь у професійних тренінгах;
- залучення до інноваційних проєктів.

Ефективність виробничого менеджменту ТОВ «НИВА» підтверджується:

- зростанням обсягів виробництва основних культур (ячменю, пшениці, ріпаку);
- зростанням доходу підприємства на 47% за 2022–2024 рр.;
- зниженням витрат на одиницю продукції;
- високими показниками врожайності на 100 гектарів;
- впровадженням інновацій без зниження продуктивності.

Виробничий менеджмент у ТОВ «НИВА» є системним, гнучким і результативним. Підприємство ефективно адаптується до викликів часу, вдосконалює аграрну техніку, використовує цифрові технології та забезпечує

стабільне зростання обсягів виробництва. Такий підхід дозволяє досягти високої економічної віддачі, сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на аграрному ринку.

Сільськогосподарське виробництво традиційно є одним із найбільших споживачів матеріальних ресурсів, таких як паливно-мастильні матеріали, мінеральні добрива, насіння, запчастини та інші види сировини. У цьому контексті раціональне та економне використання ресурсів на підприємстві ТОВ «НИВА» відіграє важливу роль у підвищенні загальної ефективності виробництва, скороченні витрат та збільшенні прибутковості.

Одним із головних завдань виробничого менеджменту є оптимізація матеріального забезпечення через модернізацію технологій, підвищення якості закупівельної діяльності та зниження втрат. Ефективне управління матеріальними ресурсами безпосередньо впливає на зниження собівартості продукції, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку.

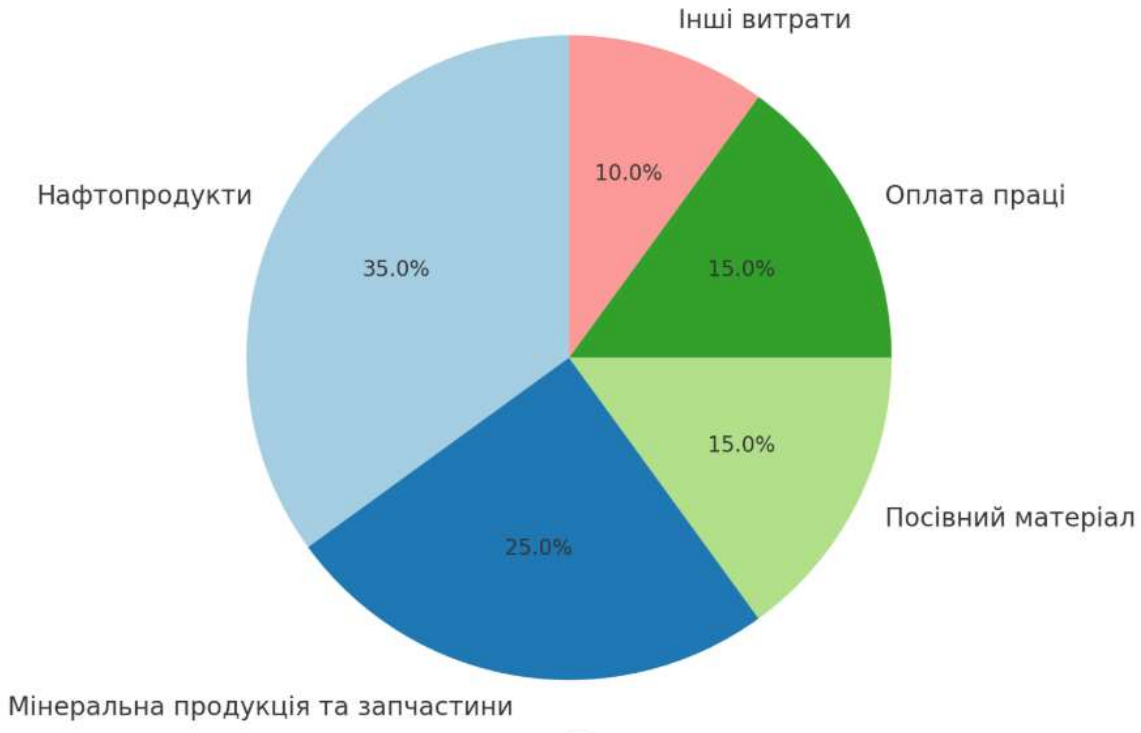


Рисунок 2.6 - Структура виробничих витрат при виробництві продукції рослинництва в ТОВ «НИВА»

У ринковій економіці, де ціни на продукцію формуються під впливом ринкових чинників, підприємство може реально впливати лише на власні витрати. Отже, глибокий аналіз структури собівартості дає змогу:

- виявити «точки зростання» ефективності;
- знайти внутрішні резерви економії;
- оцінити рівень впливу окремих факторів на кінцевий результат;
- виявити ризикові зони та скласти план заходів щодо їх нейтралізації.

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.6, найбільшу частку витрат у структурі собівартості продукції ТОВ «НИВА» займають нафтопродукти, що обумовлено високим рівнем механізації аграрного виробництва.

Розглянемо основні елементи витрат:

1. Нафтопродукти: найбільша частка у загальній структурі витрат. Висока залежність підприємства від дизельного палива, бензину та мастил зумовлює чутливість до цінових коливань на енергоресурси.

2. Мінеральна продукція та запчастини: друга за величиною група витрат. Це свідчить про потребу в регулярному обслуговуванні техніки та підтримці виробничої бази.

3. Посівний матеріал: важливий фактор забезпечення урожайності. Економія тут можлива лише за рахунок поліпшення якості, а не скорочення обсягів.

4. Оплата праці: витрати на персонал залишаються вагомими, однак їх можна оптимізувати шляхом автоматизації процесів і підвищення продуктивності праці.

Шляхи зниження витрат ТОВ «НИВА» включають:

- раціональне використання паливно-мастильних матеріалів через впровадження логістичних систем GPS-моніторингу техніки;

- скорочення витрат на запчастини шляхом оновлення та модернізації техніки, що зменшує частоту ремонту;

- оптимізація витрат на оплату праці через навчання персоналу, автоматизацію робіт та багатофункціональність робочих місць;

- заміна імпортних матеріалів вітчизняними аналогами, у разі збереження якості це дозволить зменшити витрати без втрати ефективності.

Аналіз структури виробничих витрат ТОВ «НИВА» свідчить, що підприємство має реальні резерви для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Впливаючи на ключові статті витрат, керівництво може знизити собівартість продукції, підвищити рентабельність виробництва та сформувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку.

У системі виробничого менеджменту рентабельність відіграє центральну роль як інтегральний показник, що відображає результативність використання ресурсів, інвестицій, праці та технологій. Для аграрного підприємства, яке функціонує в умовах високої конкуренції та ризику, рентабельність слугує ключовим орієнтиром для ухвалення управлінських рішень.

Рентабельність виробництва - це співвідношення прибутку до витрат на виробництво. Вона показує, скільки прибутку отримано з кожної гривні, вкладеної у виробництво. Цей показник дає змогу оцінити ефективність операційної діяльності, конкурентоспроможність підприємства та його інвестиційну привабливість.

Динаміка рентабельності на ТОВ «НИВА» на основі фінансово-економічних показників ТОВ «НИВА» за 2022–2024 роки свідчить про помірну, але позитивну динаміку рентабельності, незважаючи на зовнішні виклики.

У 2022 році, при доході понад 50 млн грн і чистому прибутку понад 20,7 млн грн, рівень рентабельності був доволі високим, що свідчить про ефективну систему контролю за витратами.

У 2023 році рентабельність зменшилася через зростання витрат (особливо матеріальних) та певне зниження чистого прибутку до 15,8 млн грн, попри зростання валового доходу.

У 2024 році рентабельність почала відновлюватися завдяки зростанню доходу до 75 млн грн та зменшенню зобов’язань, що свідчить про стабілізацію економічного стану підприємства.

Розглянемо фактори, що впливають на рентабельність у ТОВ «НИВА»:

- структура посівів - зосередженість на найбільш рентабельних культурах (ячмінь, озима пшениця, ріпак) дозволяє оптимізувати доходи;

- контроль витрат - зменшення витрат на запчастини, нафтопродукти та оплату праці через модернізацію техніки та автоматизацію;

- використання техніки та інновацій - технології точного землеробства підвищують урожайність і зменшують витрати;

- фінансова дисципліна - зниження зобов’язань із 2,5 млн грн у 2023 до 4 тис. грн у 2024 свідчить про грамотне управління грошовими потоками.

- зовнішні чинники - цінова кон’юнктура, доступ до ринків, погодні умови, воєнна ситуація.

Рентабельність виробництва в ТОВ «НИВА» демонструє позитивну динаміку, що є наслідком грамотного виробничого менеджменту, раціонального використання ресурсів та адаптивної бізнес-стратегії. Підприємство ефективно використовує свій потенціал для досягнення стабільного прибутку, попри коливання зовнішнього середовища. Надалі важливо зосередитись на подальшій оптимізації витрат, диверсифікації виробництва та розширенні збутових каналів.

Сучасні тенденції та проблеми в управлінні виробничими процесами на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «НИВА» пов’язані з рядом проблем, які впливають на його ефективність та конкурентоспроможність.

Впровадження штучного інтелекту та аналізу даних у ТОВ «НИВА» дозволить збирати та аналізувати великі обсяги інформації для оптимізації виробничих процесів, моніторингу стану обладнання та більш ефективного управління ресурсами.

Посилення конкуренції на глобальних ринках вимагає швидкого реагування та адаптації до мінливих умов. Підприємство ТОВ «НИВА»

повинно швидко адаптуватися до нових вимог і стандартів. Віртуалізація торгівлі та електронна комерція стають все більш важливими для продажу сільськогосподарської продукції та вимагають вдосконалення логістики та транспортних процесів [25].

Проблеми управління виробничим процесом на ТОВ «НИВА»:

- нестабільне дорожньо-транспортне сполучення, а також недостатньо розвинена інфраструктура ускладнюють доставку сировини та готової продукції, що призводить до підвищення витрат та подовження термінів доставки;

- сільське господарство потребує значної кількості енергії для зрошення, освітлення та обробки ґрунту. Зростання вартості енергії має значний вплив на загальні витрати компанії;

- відстеження та вирішення проблем у режимі реального часу може бути обмеженим через недостатню автоматизацію та брак навичок персоналу;

- нестабільні погодні умови, зміна клімату, стихійні лиха можуть суттєво знизити врожайність сільськогосподарських культур та виробничі процеси, призводячи до значних збитків тощо.

Виробничий менеджмент ТОВ «НИВА» стає все більш складним через вплив сучасних тенденцій та низку складних питань. Використання новітніх технологій, покращення інфраструктури, навчання та розвиток персоналу, стратегічне планування є важливими кроками для забезпечення стабільності та успіху аграрного бізнесу в сучасних умовах.

В останні роки підприємство ТОВ «НИВА» також зіткнулося з іншими проблемами, які потребують особливої уваги та ефективних стратегій управління.

Коливання цін на сировину, добрива та інші ресурси можуть суттєво вплинути на виробничі витрати та прибутковість компанії. Зростаюча конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках вимагає постійного вдосконалення якості продукції, логістики та обслуговування клієнтів.

Агропідприємство ТОВ «НИВА» має активно впроваджувати системи управління ризиками для обмеження впливу погіршення умов виробництва, зміни клімату та інших факторів. Сучасні споживачі очікують, що продукти відповідатимуть етичним та екологічним стандартам, що вимагає від компаній вдосконалення процесів управління та використання новітніх технологій.

Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, змінює спосіб виробництва, моніторинг врожаю, управління запасами та контроль логістики. Це значно підвищить ефективність процесу, знизить витрати та покращує якість продукції. Для ефективного управління аграрним підприємством все більш важливим стає забезпечення кваліфікації, мотивації та розвитку працівників. Ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності виробництва.

ТОВ «НИВА» має активно працювати над збереженням та обміном знаннями, стимулювати інновації та постійно впроваджувати нові ідеї та технології. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у галузі.

Комплексно враховуючи ці аспекти, ТОВ «НИВА» може ефективно утримувати свої позиції на ринку, забезпечувати сталий розвиток та відповідати високим стандартам якості та ефективності виробництва сільськогосподарської продукції. Ці виклики та тенденції свідчать про те, що ТОВ «НИВА» повинно бути готовим до швидкої адаптації та постійного вдосконалення своїх стратегій управління з метою забезпечення довгострокової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Методи оптимізації бізнес-процесів відіграють важливу роль у ТОВ «НИВА» для підвищенні ефективності виробництва, зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

У той же час, використовуючи методи Lean або Six Sigma, можна виявити та усунути непотрібні процеси, затримки та відходи, що може

призвести до значного скорочення витрат і підвищення продуктивності. Наприклад, впровадження системи управління складом «Just-In-Time» може знизити витрати на зберігання та збільшити оборотність запасів.

Сучасні сільськогосподарські підприємства активно впроваджують сучасні ІТ-рішення для автоматизації та моніторингу процесів. До них належать, серед іншого, системи управління фермами, системи GPS для точного землеробства та віддалений моніторинг інфраструктури та посівів. Ці технології дозволяють оптимально використовувати ресурси та підвищувати якість управління та прийняття рішень. Використовуючи методи бюджетування, аналіз витрат, стратегічне планування та інші інструменти управління, ТОВ «НИВА» здатна забезпечити ефективне управління фінансами та ресурсами компанії. Завдяки цьому можна не тільки контролювати витрати, а й прогнозувати та оптимізувати прибутковість. Оптимізуючи бізнес-процеси, компанія може зосередитися на стратегічному розвитку з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів. Це може включати збільшення виробничих потужностей, диверсифікацію посівів або впровадження нових технологій.

Застосовуючи методи контролю якості та стандарти, підприєство ТОВ «НИВА» може гарантувати, що її продукція відповідає міжнародним і національним вимогам. Це важливо для збереження репутації підприємства та довіри споживачів до якості її продукції. Ефективні методи управління людськими ресурсами, включаючи планування, мотивацію співробітників і розвиток потенціалу, сприяють підвищенню ефективності і зниженню витрат на персонал. Впроваджуючи системи заохочення та бонусів за результатами роботи, ТОВ «НИВА» може підвищити мотивацію працівників для досягнення поставлених цілей, одночасно заохочуючи ініціативу та креативність працівників.

Використовуючи методи аналізу ризиків підприємство ТОВ «НИВА» може визначити потенційні загрози для виробництва (наприклад, зміна

клімату, погодні умови, коливання ринку) і розробити стратегії для їх усунення.

При оптимізації бізнес-процесів також необхідно враховувати соціальні та екологічні аспекти. Сталий розвиток спрямований на збереження ресурсів, зменшення впливу на навколишнє середовище та покращення умов життя сільських громад.

Загалом, ефективне використання методів оптимізації бізнес-процесів дозволяє ТОВ «НИВА» не лише досягти економічної ефективності, а й підвищити стійкість до змін ринку, покращити якість продукції та підвищити задоволеність клієнтів. Усі ці аспекти разом сприяють підвищенню ефективності діяльності ТОВ «НИВА», її сталому розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Зіткнувшись із зростаючими викликами та постійно змінюваним середовищем, ключ до ефективного управління виробництвом лежить у використанні сучасних методів оптимізації бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо визначення сутності та особливостей виробничого менеджменту на підприємстві суб'єкті ЗЕД та шляхи підвищення його ефективності.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Виробничий менеджмент - це діяльність з управління процесом закупівлі матеріалів, перетворення їх у готовий продукт і доставки цього продукту покупцеві.

Управління виробництвом спрямоване на досягнення ефективних методів роботи в управлінні всіма операціями. В управлінні виробництвом ефективність розуміється як певний ступінь досягнення виробничою системою поставлених цілей. Для бізнесу ефективність означає задоволення потреб клієнтів і досягнення максимального прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного позитивного ефекту (результату), ймовірністю його досягнення та витратою ресурсів, необхідних для досягнення цього ефекту із заданою ймовірністю

2. Діяльність і розвиток виробничих підприємств здійснюється відповідно до конкретних цілей. Сучасні компанії, як правило, переслідують головну або загальну мету, яка полягає у визначенні асортименту, рівня виробництва та якості продукції, що випускається. Для досягнення цієї мети потрібна команда співробітників і наявність відповідних ресурсів.

Система управління виробництвом - це комплекс взаємопов'язаних заходів, які здійснюються менеджерами підприємства. Ці заходи пов'язані з визначенням цілей для всіх об'єктів управління виробництвом. На основі збору та аналізу отриманої інформації проводиться оцінка фактичних даних і в подальшому ставляться економічно та технічно обґрунтовані цілі [6].

Підприємство складається з внутрішньовиробничих підрозділів – відділів, цехів тощо. Кожне з них має свої обов’язки та права. Вони характеризуються власними управлінськими особливостями, які вважаються особливим рівнем управління виробництвом.

3. В умовах глобальної конкуренції підприємства змушені постійно підвищувати ефективність своєї діяльності, щоб укріпити свої позиції на ринку та отримати перевагу над конкурентами. Війна в Україні, інфляція, розвиток логістики та інші фактори роблять підвищення ефективності бізнесу актуальним як ніколи.

Під терміном «резерви підвищення економічної ефективності виробництва» розуміють невикористані можливості збільшення обсягу продукції на одиницю загальних витрат за рахунок більш раціонального використання всіх ресурсів підприємства.

Економічний ефект пов'язаний з прагненням до корисного результату, який виражається в кошторисі витрат. Зазвичай позитивним результатом є прибуток або економія витрат і ресурсів.

До найважливіших факторів, що впливають на підвищення ефективності діяльності підприємства, належать: підвищення технічного рівня, удосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна розмірів і структури виробництва та ін. Тільки ефективне використання цієї системи факторів може забезпечити відповідні темпи зростання ефективності виробництва.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «НИВА», яке утворене 25 лютого 2000 року, розташовано за юридичною адресою: 70121, Україна, Новомиколаївський р-н, Запорізька обл., село Підгірне, вулиця Миру, будинок, 1. У 2022 році підприємство ТОВ «НИВА» отримало 20 784 тис. грн чистого прибутку, а у 2023 році було зафіксовано зниження до 15 864 тис. грн. Але у 2024 році чистий прибуток збільшилися до 18 458 тис. грн, що свідчить про подальше поліпшення фінансового стану підприємства.

ТОВ «НИВА» зафіксувало значне зростання доходів у 2024 році, що може свідчити про необхідність адаптації до нових умов. ТОВ «НИВА» збільшила кількість працівників до 33 у 2024 році порівняно з 27 у 2023 році та 26 у 2022 році, що свідчить про стабілізацію та розвиток його діяльності.

ТОВ «НИВА» зафіксувало значне скорочення загальної площі своїх сільськогосподарських угідь. Зменшення сільськогосподарських угідь є показником зниження ефективності використання землі компанії, що може вплинути на загальну продуктивність. Незважаючи на певні коливання, показники розвитку сільського господарства та площі орних земель залишаються відносно стабільними, що свідчить про зусилля компанії підтримувати ефективне землекористування.

Загалом спостерігається тенденція до збільшення виробництва таких важливих культур, як кукурудза, ячмінь та ріпак, що свідчить про пріоритетність цих культур у ТОВ «НИВА».

Основними ринками збуту продукції підприємства ТОВ «НИВА» залишаються ринки таких країн як Іспанія, Єгипет, Туреччина та Італія.

5. Сучасні тенденції та проблеми в управлінні виробничими процесами на сільськогосподарському підприємстві ТОВ «НИВА» пов’язані з рядом проблем, які впливають на його ефективність та конкурентоспроможність.

Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, змінює спосіб виробництва, моніторинг врожаю, управління запасами та контроль логістики. Це значно підвищить ефективність процесу, знизить витрати та покращує якість продукції. Для ефективного управління аграрним підприємством все більш важливим стає забезпечення кваліфікації, мотивації та розвитку працівників. Ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності виробництва.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Баглей Р., Бучинськ, Т., Гомотюк В. 2022. Основні напрями розвитку технологій операційного менеджменту в сучасних умовах. Економічний дискурс, 2022. № 1-2, С. 106-116.

2. Бельц О.О., Берестовська А.А. Система ключових показників ефективності для оцінки роботи менеджерів та виробничого персоналу. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 73-74.

3. Бужимська К.О. Організація ефективної системи управління продажами на виробничо-торговельному підприємстві. Підприємництво і торгівля, 2022, (33), 24-30.

4. Громова О.Є. Стратегічне управління конкурентоздатністю підприємства: маркетингові аспекти формування: монографія. Хмельницький. 2020. 350 с.

5. Зось-Кіор М.В., Калюжний С.О. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. Економіка та держава. 2020. № 3. С. 23–27.

6. Касич А.О. Розвиток сучасного менеджменту в умовах цифрової економіки: Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. КНУТД, 2019. 25-31 с.

7. Пащук О. Оцінка ефективності просування продукту на великих торгових майданчиках. Економіка та суспільство, 2021. № 29. С. 1–6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-2 (дата звернення: 23.01.2025).

8. Мостова А. Оцінювання ефективності просування бізнесу в соціальних мережах. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 1–8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-27 (дата звернення: 23.01.2025).

9. Гарматюк О. Використання діджитал-маркетингу у комплексі просування. Економіка та суспільство. 2021. № 25. С. 1–5. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-3 (дата звернення: 23.01.2025).

10. Семененко К., Капінус Л. Підходи до визначення ефективності використання інструментів онлайн-просування з урахуванням комунікаційних точок дотику. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 1–8. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-54 (дата звернення: 23.01.2025).

11. Ковальська Л., Барський Ю., Оніщук, В. (2023). Логістичні бізнес-процеси у підприємництві: сутність та види. Економічний форум, 1(4), 118-124.

12. Плоткін Я.Д., Пащенко І.Н. Виробничий менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Львівська політехніка», 2019. 258 с.

13. Бутко М.П., Задорожна С.М., Іванова Н.В., Мурашко М.І., Олійченко І.М., Оліфіренко Л.Д., Самійленко Г.М. Виробничий менеджмент: підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 424 с.

14. Операційний менеджмент. Навчальний посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 264 с.

15. Сумець О.М. Проєктування операційних систем: підручник. Київ: Університет «КРОК», 2021. 322 с.

16. Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва / Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.

17. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. Агросвіт. 2020. №10. С. 52–56.

18. Березянко Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL:

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695/16 (дата звернення: 23.01.2025).

19. Боднар Т. І. Характеристика основних методів менеджменту в контексті забезпечення ефективного функціонування підприємства. Держава та регіони. 2020. № 1. С. 93–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/17.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

20. Бондарчук Л. В. Особливості технологічної системи управлінського консультування. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 144–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/23.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

21. Бурачек І. В., Верстова В. Я., Ярмолюк Д. І. Створення бренду на основі архетипів у менеджменті підприємств. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 41– 47. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2022/63_2022/10.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

22. Вараксіна О., Карлінська О., Петренко В. Сучасні виклики менеджменту людського капіталу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1749/16 (дата звернення: 23.01.2025).

23. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 420 с.

24. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19-20. С. 29–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19-20_2020/7.pdf (дата звернення: 23.01.2025).

25. Гордєєва І. О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності

прийняття рішень. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/90.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

26. Денисенко М. П., Геник А. М. Організаційні структури для реалізації інновацій на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 31–34. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2019/7.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

27. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

28. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 32. С. 149–154. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/24.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

29. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

30. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. Економіка та держава. 2020. № 11. С. 24–27. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2020/6.pdf. (дата звернення: 23.01.2025).

31. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 373 с.