

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

**ПОГОДЖЕНО**

Декан факультету

аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

\_\_\_\_\_ Олена КОВТУН

(підпис)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 р.

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему «Управління виробничими процесами у рослинництві»**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

**Гарант освітньої програми**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Олена КОВТУН

(ПІБ)

**Керівник магістерської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія КОВАЛЕНКО

(ПІБ)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Владислава СЕРДЮК

(ПІБ здобувача)

**КИЇВ – 2025**

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри адміністративного  
менеджменту та ЗЕД**

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ **Олена КОВТУН**  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)  
“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ**

\_\_\_\_\_ Сердюк Владислав Віталійович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджменту \_\_\_\_\_  
(код і найменування)

Освітня програма \_\_\_\_\_ Адміністративний менеджмент \_\_\_\_\_  
(назва)

Орієнтація освітньої програми \_\_\_\_\_ освітньо-професійна \_\_\_\_\_  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління виробничими процесами у  
рослинництві»

затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 2025.11.30 \_\_\_\_\_  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи  
Фінансова звітність підприємства, статистичні дані

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи управління виробничими процесами у рослинництві.
2. Організаційно-фінансовий аналіз ТОВ «Монсанто Насіння».
3. Розробка та обґрунтування заходів щодо оптимізації використання ресурсів ТОВ «Монсанто Насіння».

Перелік графічного матеріалу (за потреби) \_\_\_\_\_

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Коваленко Н.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Сердюк В.В.

Дата видачі завдання «» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Коваленко Н.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Сердюк В.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Актуальність теми.* Сьогодні аграрний сектор України перебуває на етапі інтенсивного розвитку, що супроводжується як значними викликами, так і безпрецедентними можливостями. З одного боку, він має справу з глобальними змінами клімату, виснаженням ґрунтів, зростанням конкуренції на світових ринках, а також викликами, пов'язаними з повоєнним відновленням та інтеграцією до європейських структур. З іншого боку, розвиток новітніх технологій, цифровізація, зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію та інтеграція в європейський ринок відкривають нові горизонти для українського агробізнесу.

Якісне управління виробничими процесами у рослинництві є визначним складником економічної ефективності та сталого розвитку агропідприємств. Цей феномен виходить за рамки елементарної координації, трансформуючись у комплексну систему, що інтегрує стратегічне планування, оперативне виконання та адаптивний контроль.

Таким чином, науково підкріплене управління виробництвом у рослинництві – це не просто рутинна, а ключовий елемент стратегії, що визначає виживання та зростання агробізнесу в поточних умовах господарювання.

*Мета дослідження* – теоретичне обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління виробничими процесами у рослинництві.

*Завдання дослідження:*

- вивчити сутність виробничих процесів у рослинництві;
- дослідити теоретичні засади управління виробничими процесами у рослинництві;
- проаналізувати зарубіжний досвід у підходах до управління виробничими процесами у рослинництві;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ "Монсанто

Насіння";

- проаналізувати фінансовий стан та оцінити ефективність діяльності ТОВ "Монсанто Насіння";
- проаналізувати поточний стан використання основних видів ресурсів "Монсанто Насіння";
- виявити та оцінити втрати від неефективного використання ресурсів "Монсанто Насіння";
- розробити та обґрунтувати заходи щодо оптимізації використання ресурсів "Монсанто Насіння".

*Об'єкт дослідження* – управління виробничими процесами у рослинництві.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти удосконалення управління виробничими процесами у рослинництві.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи виступають наступні методи дослідження:

- порівняння та класифікація (опрацювання теоретичного матеріалу);
- аналіз та синтез;
- аналогія (співставлення різних поглядів науковців на досліджувану проблематику);
- економіко-статистичний;
- розрахунково-аналітичний (фінансово-економічні розрахунки);
- графічний (відображення динаміки і структурних змін суспільно-економічних явищ);
- SWOT-аналіз та PEST-аналіз (систематизація результатів дослідження).

*Практичне значення одержаних результатів.* Результати дослідження будуть розглянуті в рамках оновлення наповнення сайту підрозділу з виробництва насіння Bayer Crop Science.

*Апробація результатів магістерської роботи.* До теоретичної частини дослідження включено результати попередніх наукових праць, а саме публікація тез: «Сучасні тенденції управління виробничими процесами у рослинництві» в

електронному збірнику матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження» Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут» (5 грудня 2024 р.); «Вплив кліматичних змін на управління виробничими процесами у рослинництві» у матеріалах V Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» Національного університету біоресурсів і природокористування України (11 листопада 2024 р.), «Еволюція управлінської парадигми в рослинництві: від оптимальної організації до адаптивного менеджменту» у матеріалах VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» Національного університету біоресурсів і природокористування України (04 листопада 2025 р.).

*Публікації.* Результати дослідження знайшли відображення та були оприлюднені у формі публікацій у трьох матеріалах конференцій:

Сердюк В.В., Іббатулін М.І. Вплив кліматичних змін на управління виробничими процесами у рослинництві. Матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.) , К : НУБіП України, 2024.

Сердюк В.В.. Сучасні тенденції управління виробничими процесами у рослинництві. Електронний збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження» Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут» (5 грудня 2024 р.).

Сердюк В.В., Коваленко Н.О. Еволюція управлінської парадигми в рослинництві: від оптимальної організації до адаптивного менеджменту. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції студентів,

аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»  
(04 листопада 2025 р.) , К : НУБіП України, 2025.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. ВИРОБНИЧИЙ ПРОЦЕС, УПРАВЛІННЯ,  
МЕНЕДЖМЕНТ, РЕСУРСИ, ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ, АДАПТАЦІЯ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ У РОСЛИННИЦТВІ</b> .....	12
1.1 Сутність виробничих процесів у рослинництві.....	12
1.2 Теоретичні засади управління виробничими процесами у рослинництві.....	18
1.3 Зарубіжний досвід у підходах до управління виробничими процесами у рослинництві.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ "МОНСАНТО НАСІННЯ"</b> .....	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Монсанто Насіння".....	25
2.2 Аналіз фінансового стану та оцінка ефективності діяльності ТОВ "Монсанто Насіння".....	33
2.3 Аналіз поточного стану використання основних видів ресурсів "Монсанто Насіння".....	40
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ "МОНСАНТО НАСІННЯ"</b> .....	45
3.1 Виявлення та оцінка втрат від неефективного використання ресурсів "Монсанто Насіння".....	45
3.2 Розробка та обґрунтування заходів щодо оптимізації використання ресурсів "Монсанто Насіння".....	47
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	54
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	56

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні аграрний сектор України перебуває на етапі інтенсивного розвитку, що супроводжується як значними викликами, так і безпрецедентними можливостями. З одного боку, він має справу з глобальними змінами клімату, виснаженням ґрунтів, зростанням конкуренції на світових ринках, а також складнощами, пов'язаними з повоєнним відновленням та інтеграцією до європейських структур. З іншого боку, розвиток новітніх технологій, цифровізація, зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію та інтеграція в європейський ринок відкривають нові горизонти для українського агробізнесу.

Якісне управління виробничими процесами у рослинництві є визначним складником економічної ефективності та сталого розвитку агропідприємств. Цей сегмент системи менеджменту виходить за рамки елементарної координації, трансформуючись у комплексну систему, що інтегрує стратегічне планування, оперативне виконання та адаптивний контроль.

Таким чином, науково підкріплене управління виробництвом у рослинництві – це не просто рутинна, а ключовий елемент стратегії, що визначає виживання та зростання агробізнесу в поточних умовах господарювання.

**Мета дослідження** – теоретичне обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління виробничими процесами у рослинництві.

### **Завдання дослідження:**

- вивчити сутність виробничих процесів у рослинництві;
- дослідити теоретичні засади управління виробничими процесами у рослинництві;
- проаналізувати зарубіжний досвід у підходах до управління виробничими процесами у рослинництві;
- дослідити організаційно-економічну характеристику ТОВ "Монсанто Насіння";

- проаналізувати фінансовий стан та оцінити ефективність діяльності ТОВ "Монсанто Насіння";
- проаналізувати поточний стан використання основних видів ресурсів "Монсанто Насіння";
- виявити та оцінити втрати від неефективного використання ресурсів "Монсанто Насіння";
- розробити та обґрунтувати заходи щодо оптимізації використання ресурсів "Монсанто Насіння".

**Об'єкт дослідження** – управління виробничими процесами у рослинництві.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та прикладні аспекти удосконалення управління виробничими процесами у рослинництві.

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи виступають наступні методи дослідження:

- порівняння та класифікація (опрацювання теоретичного матеріалу);
- аналіз та синтез;
- аналогія (співставлення різних поглядів науковців на досліджувану проблематику);
- економіко-статистичний;
- розрахунково-аналітичний (фінансово-економічні розрахунки);
- графічний (відображення динаміки і структурних змін суспільно-економічних явищ);
- SWOT-аналіз та PEST-аналіз (систематизація результатів дослідження).

**Інформаційна база дослідження:** статті періодичних видань, фінансова звітність підприємства, статистичні дані.

**Наукова новизна роботи** полягає у переосмисленні сутності класичних функцій менеджменту та оновленні класифікації базових видів ресурсів.

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження будуть розглянуті в рамках оновлення наповнення сайту підрозділу з виробництва насіння Bayer Crop Science.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається із 53 джерел. Основний зміст викладено на 62 сторінках друкованого тексту, містить 14 таблиць, 7 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПРОЦЕСАМИ У РОСЛИННИЦТВІ

### 1.1 Сутність управління виробничими процесами у рослинництві

Опрацювання наукової літератури виявило часті випадки ототожнення понять “бізнес-процес” та “виробничий процес”. Виходячи з цього, початковим етапом дослідження явища виробничого процесу є аналіз поглядів науковців щодо тлумачення наведених понять, сукупність яких наведено в табл. 1.1 та 1.2.

*Таблиця 1.1*

Підходи до визначення поняття “бізнес-процес”

Джерело	Визначення бізнес-процесу
Андрушків Б.М., Мельник Л.М. [6]	ланцюг логічно пов'язаних, послідовних і керованих дій, у результаті яких вхідні параметри, сформовані виробничою метою, серед яких: ресурси, інформація, перетворюються у вихідні: продукцію, роботи, послуги, управлінське рішення, для отримання очікуваного результату господарської діяльності, що забезпечить задоволення внутрішніх і зовнішніх потреб підприємства
Гречко А.В., Захаров Н.В. [15]	сукупність дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, які мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх та внутрішніх клієнтів
Криворучко О.М. [27]	специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку
Маковеева О. В. [30]	сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача

## Продовження таблиці 1.1.

Овчаренко А. Г. [34]	пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами
Тупкало В.Н. [40]	ієрархія внутрішніх і залежних між собою циклічних функціональних дій, кінцевою метою яких є випуск продукції або окремих її елементів, і управління якими здійснюється за циклом «плануй, дій, контролюй, удосконалюй» (PDCA)

Таблиця 1.2

## Підходи до визначення поняття “виробничий процес”

Джерело	Визначення виробничого процесу
ДСТУ 2960-94 [5]	систематичне та цілеспрямоване змінювання в часі та просторі кількісних та якісних характеристик засобів виробництва і робочої сили для отримання готової продукції з вихідної сировини із заданою програмою
Гаталяк О., Ганич Н. [13]	процес, що розпочинається з моменту створення продукту і охоплює етапи відбору та закупівлі сировини, переробки, пакування, дистрибуції до маркетингового супроводу
Глухманюк А.В., Романюк Є.О. [14]	частина більшої системи, що може включати різні взаємозалежні елементи: від постачальників сировини до кінцевих споживачів продукції
Гречко А.В. [16]	сукупність часткових процесів, що об'єднані одною метою - випуском готової продукції
Корецька І.С., Аберніхіна І.Г. [26]	основна ланка функціонування будь-якого підприємства, що займається виготовленням готової продукції або товарів
Кузьмін В.С., Савенок Д. В., Кузьміна В. П. [28]	сукупність складових окремих процесів, що підлягають моніторингу
Ступов Ю.А. [39]	сукупність взаємозалежних процесів праці і природних процесів, внаслідок яких вихідна сировина і матеріали перетворюються на готову продукцію

Проаналізувавши наведені трактування понять “бізнес-процес” та “виробничий процес”, було визначено спільні та відмінні їх аспекти (рис. 1.1).

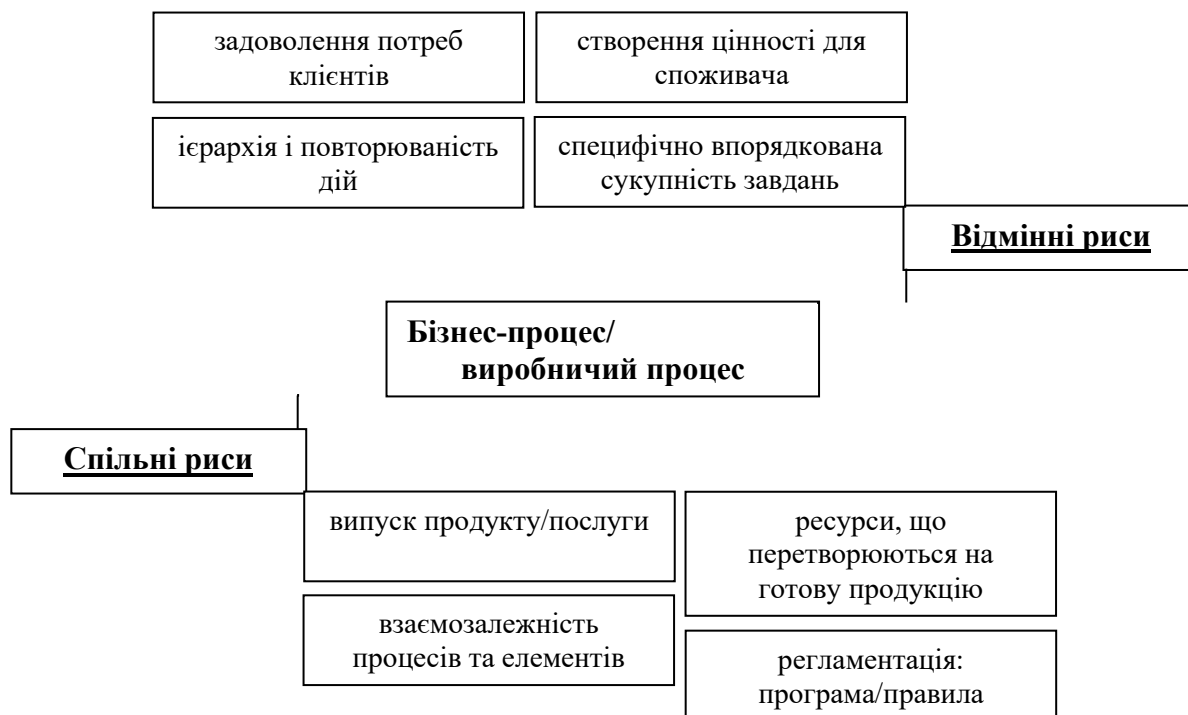


Рис. 1.1 Спільні та відмінні риси трактування науковцями понять “бізнес-процес” та “виробничий процес”

Джерело: систематизовано та узагальнено авторами

Виявлені спільні риси деякою мірою звужують сутність бізнес-процесу до виробничого і позбавляють його таким чином стратегічного характеру. Відмінні риси розмивають межі виробничого процесу, зміщуючи акцент уваги з операційної частини виробництва.

Неоднозначність формулювання визначень призводить до складнощів для керівництва, зокрема:

- неефективний розподіл усіх видів ресурсів у зв'язку з неврахуванням різних масштабів спектру діяльності в рамках цих процесів;
- порушення координації роботи підрозділів через розмиті межі процесів, у тому числі пов'язані з дублюванням функціональних обов'язків як керівного, так і рядового персоналу;
- зниження ефективності управління якістю у зв'язку з різницею рівнів: бізнес-процеси зосереджуються на всіх напрямках діяльності, виробничі - на операційному;
- розмивання стратегічного фокусу через те, що бізнес-процеси орієнтовані на досягнення довгострокових стратегічних цілей, виробничі - здебільшого на поточних.

Виходячи з вищенаведеного, пропонуємо під виробничим процесом розглядати ключову операційну ланку, послідовність регламентованих взаємопов'язаних етапів, що перетворюють сукупність вхідних ресурсів на готову продукцію (товар або послугу) шляхом створення доданої вартості.

Класичний науковий погляд на виробничий процес виділяє в його структурі 4 складові: предмети праці, засоби праці, власне праця та природні процеси. З огляду на швидко прогресуючі тенденції до цифровізації економіки, широкого впровадження штучного інтелекту, концепції smart-спеціалізації на усіх рівнях [12, 18, 33], вважаємо за доцільне додати ще одну складову – інформаційні технології (ІТ).

Взаємозв'язок ІТ з іншими елементами виробничого процесу виглядає наступним чином:

#### 1. Засоби праці:

- керування обладнанням за допомогою програмного забезпечення (PLC-контролери, SCADA-системи);
- обладнання з датчиками, що самостійно передає інформацію (IoT (Internet of Things), Smart Factory);
- віртуальне проектування схем, циклів обладнання та процесів (CAD/CAM/CAE системи);

- заміна ручної праці автоматизованими пристроями (Промислові роботи KUKA, FANUC);
- віртуальні копії устаткування/процесів, які синхронізуються з реальністю (Siemens Digital Twin, Autodesk Digital Factory);

## 2. Предмети праці:

- наскрізна ідентифікація та відстеження сировини (RFID, штрих-коди, QR, WMS (Warehouse Management System));
- аналіз складу, параметрів та походження сировини (AI/ML в контролі якості, XRF-аналізатори);
- надання цифрових паспортів сировині (Blockchain, цифрові сертифікати);

## 3. Праця:

- ресурс для віртуального навчання (VR/AR тренажери (Unity, Unreal Engine));
- цифрове робоче місце (MES (Manufacturing Execution Systems));
- моніторинг продуктивності працівників (KPI-панелі, BI-системи (Power BI, Qlik); автоматизований контроль: час, якість, кількість ресурсу (RFID, біометричні сканери, сканери штрих-кодів);

## 4. Природні ресурси:

- моніторинг параметрів середовища (IoT-датчики, SCADA, екологічні монітори);
- моделювання (імітація) хімічних/фізичних реакцій до запуску продукту (Digital Twin, симулятори (ANSYS, Aspen HYSYS));
- автоматична підтримка заданих параметрів (Програмовані контролери, датчики);
- оптимізація керування енерговитратами (Енергоменеджмент (EMS), Smart Grid);
- екологічний контроль (викиди, стоки, шум) (IoT + AI в моніторингу навколишнього середовища) [47, 48, 51, 53].

Виробничим процесам рослинництва як структурній частині аграрної галузі, винятковість якої становить природний цикл як основа виробництва,

притаманний ряд особливостей, відображених на рис. 1.2.

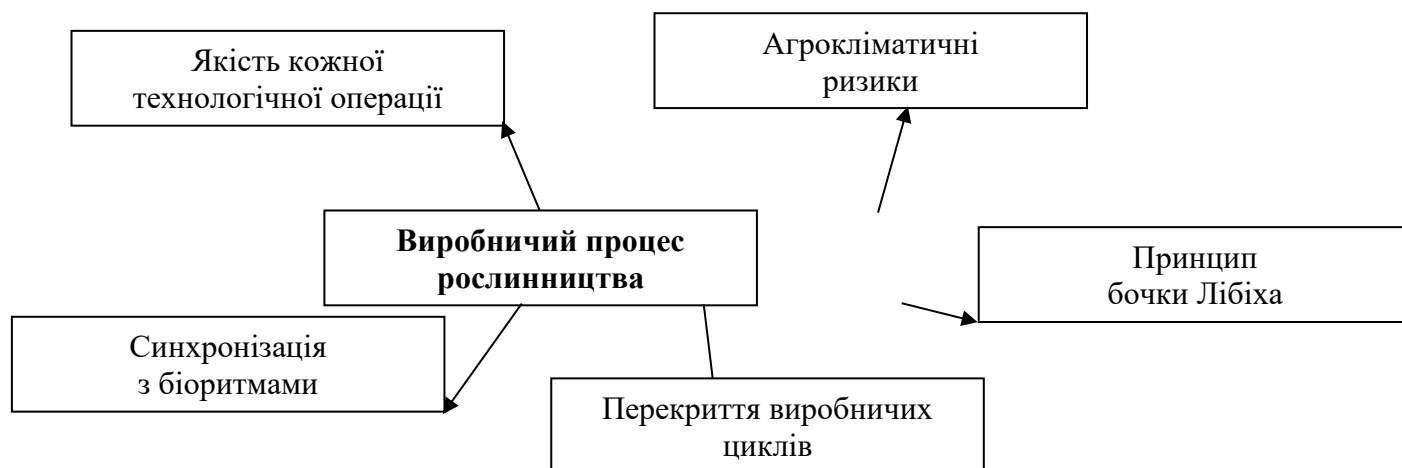


Рис. 1.2 Особливості виробничих процесів рослинництва

Джерело: розроблено авторами

Якість кожної окремої взятої технологічної операції в межах виробничого процесу є ключовою. Будь-яка неточність на одному етапі не може виправлена завищеною якістю подальших виробничих дій і негативно позначиться на загальній якості, кількості та собівартості кінцевої продукції [35].

Вкладання максимально можливих інвестицій у передові технології та повноцінне використання всіх ресурсів не гарантують очікуваний високий економічний результат у зв'язку з неможливістю анулювання агрокліматичних ризиків [9].

Безперервність та перекриття сезонів. Це означає, що фази обробки, пов'язані з поточним урожаєм, часто паралельно накладаються на підготовчі або початкові фази наступного виробничого циклу. Така синхронізація зумовлена біологічними та кліматичними факторами.

Синхронізація з біоритмами живих організмів. Ця виробнича необхідність становить фундаментальну відмінність рослинництва від більшості інших виробничих галузей, де технологічний процес може бути значною мірою модифікований або адаптований до інженерних та економічних потреб,

незалежно від біологічних обмежень. Натомість, у виробничому процесі галузі рослинництва домінує біологічна детермінованість, яка жорстко лімітує часові та послідовні параметри виробничих операцій.

Принцип бочки Лібіха: загальний успіх і стабільність виробничих процесів рослинництва визначаються найслабшою ланкою в його комплексній системі. Ефективність передових зразків техніки чи високоякісних добрив нівелюються, якщо існують фундаментальні проблеми в інших сферах, таких як якість посівного матеріалу чи компетенція персоналу, адже потенціал усього процесу буде обмежений саме лімітуючим елементом.

## 1.2 Теоретичні засади управління виробничими процесами у рослинництві

Пропонуємо управління виробничими процесами у рослинництві розглядати у розрізі функцій менеджменту з метою забезпечення цілісного структурованого погляду на сукупність взаємопов'язаних елементів виробничого циклу (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Управління виробничими процесами у рослинництві у розрізі функцій менеджменту

Джерело: доповнено авторами на основі [10, 38, 43]

Результатом втілення управління у плануванні є розроблені та обґрунтовані технологічні карти та бюджетування.

Реалізація управління в функції організації відбувається через побудову дієвої виробничої структури із чітким розподілом обов'язків і відповідальності та забезпеченим стабільним ресурсним потоком (вчасні та у повній мірі закупівля та доставка на виробничі локації).

Управління як контроль передбачає відстеження обсягів та термінів виконання планів та оперативну перевірку якості виконуваних робіт.

Реалізацією управління у складовій мотивування в ідеальному варіанті має бути усвідомлення працівника себе як частини компанії та синхронізація його особистих цілей зі стратегічними виробничими прагненнями, як необхідний мінімум – осмислення необхідності якісно та вчасно провадити роботу в рамках покладених на нього посадових обов'язків.

Управління як регулювання проявляється у створенні спроможності для впровадження змін у поточні технологічні операції за настання непередбачених обставин та для оперативного перерозподілу ресурсів всередині виробничого процесу за потреби.

Результатом управління у напрямку прогнозування є наявність стратегій щодо виходів із кризи у разі настання різко несприятливих (погодних, фінансових, логістичних тощо) умов господарювання, у найкращому варіанті – стратегій трансформації викликів у можливості.

Проявом управління як координації є контроль за оптимальним розподілом ресурсів між виробничими ланками та забезпечення ефективних взаємодії та співпраці як всередині одного, так і між виробничими підрозділами.

Управління в рамках обліку забезпечує збір, реєстрацію та обробку виробничих даних, необхідних для оцінки поточної результативності.

Реалізацією управління у складовій аналізу є процес верифікації та інтерпретації отриманих даних з метою ідентифікації статистично значущих кореляцій та створення обґрунтування для майбутніх коригуючих дій.

Масштаби кліматичних трансформацій та їхня невідворотна різко

негативна дія на аграрний сектор стимулюють фундаментальне переосмислення управління виробничими процесами у рослинництві.

Поточні кліматичні тенденції докорінно змінюють парадигму управління у галузі рослинництва [21]. Якщо раніше менеджмент переважно фокусувався на оптимальній організації виробництва, враховуючи наявні ресурси, місцеві кліматичні умови та біологію вирощуваних культур, то тепер він еволюціонує до адаптивного підходу, де основним завданням стає пристосування біологічних характеристик культур до динамічних кліматичних умов господарства. Разом з цим, кліматичні зміни окреслюють необхідність спрямування управлінських інновацій не на скорочення витратної частини виробництва, а на пом'якшення негативного впливу погодних умов на стійкість виробничих процесів і, як наслідок, на врожайність культур [19, 29, 31, 36].

Враховуючи вищезазначене, особливо в поточних умовах господарювання українських підприємств аграрного сектору, адаптація має місце у переліку класичних функцій менеджменту як критично необхідний аспект управління, що дозволяє аграрним підприємствам не просто підтримувати виробничі процеси беззбитковими, а й забезпечує можливість продовження розвитку в умовах високої невизначеності [44].

У нашому розумінні адаптація не є окремою, ізольованою функцією, що витісняє традиційні управлінські підходи; навпаки, вона є інтегративним елементом, який пронизує та підсилює кожну з існуючих функцій менеджменту (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Видозміна характеру функцій менеджменту з урахуванням адаптації як однієї зі складових

Джерело: розроблено авторами

### 1.3 Зарубіжний досвід у підходах до управління виробничими процесами у рослинництві

Взаємодоповнюючі японські концепції управління Kaizen та Lean Production набули широкої популярності у глобальній системі менеджменту. Філософія ощадливого виробництва Lean, конкретизована культурою безперервного вдосконалення Kaizen, після впровадження у промислові бізнес-процеси демонструє наступні результати:

- скорочення втрат у виробництві до 75%;
- зниження виробничих витрат до 40%;
- скорочення циклу виконання замовлення до 50%;
- зниження витрат трудомісткості та втрат праці до 45%;
- скорочення запасів до 80%;
- збільшення обсягів виробництва до 50% [23].

Практика використання наведених вище концепцій управління частково реалізується у галузі сільського господарства. Ключовими аспектами безперервного покращення вважаються якість, вартість і доставка, над оптимізацією яких аграрії невід'ємно працюють у системі класичного менеджменту. Проте це не дозволяє вважати, що підходи Kaizen впроваджено, оскільки, за умовами філософії, покращення повинні відбуватися щодня, залучати кожного та стосуватися усіх виробничих процесів [23]. Тому варто

зосередити увагу на розгляді основоположного інструментарію методології Kaizen та Lean у контексті їх адаптації до застосування у сільському господарстві.

1. Складові системи TPM (Total Productive Maintenance) як інструментарія для підтримки стабільної функціональності обладнання/техніки:

**Autonomous Maintenance:** щоденне технічне обслуговування сівалок задля забезпечення рівномірного проростання та формування оптимальної густоти стояння, очищення оприскувачів з метою запобігання фітотоксичності від надмірної концентрації або недостатньому захисту рослин;

**Planned Maintenance:** міжсезонне обслуговування тракторів/агрегатів задля створення оптимальної структури ґрунту, комбайнів з метою збирання урожаю в оптимальні терміни, що безпосередньо покращує його якість, термін зберігання та відповідно ринкову цінність;

**Quality Maintenance,** яке тісно переплітається з **Early Equipment Management:** впровадження систем точного землеробства з метою рівномірного розміщення насіння під час посіву, зменшення обсягів витоптування, уникнення зайвого ущільнення ґрунту, встановлення датчиків для визначення рівня вологості ґрунту з метою оптимізації обсягів споживання водою системами зрошення відповідно до фізіологічних потреб культур [46];

**Education and Training:** крос-функціональне навчання механізаторів та агрономів з метою оптимізувати сільськогосподарські операції, покращити діагностику проблем, сприяти ефективнішому використанню ресурсів та мінімізації втрат врожаю на кожному з етапів вирощування та збору;

**Safety, Health and Environment:** надання переваги органічним ЗЗР, впровадження до сівозміни покривних культур та перехід до менш інтенсивних технологій ґрунтообробітку з метою скорочення продукування викидів вуглекислого газу [36, 37];

**Focused Improvement:** оптимізація методів або норм внесення добрив задля забезпечення максимального засвоєння поживних речовин рослинами, удосконалення процесу транспортування зерна з поля з метою максимального

збереження його цілісності та якісних характеристик;

Office TPM: удосконалення моделей прогнозування біологічних ризиків, підвищення точності кореляційних замірів між агротехнічними заходами та біологічними показниками зерна.

## 2. Структурні елементи підходу 5S до організації робочого середовища:

Seiri – сортування: усунення зайвих елементів та перешкод з агротехнологічних робочих процесів у вигляді падалиці, залишків стерні, некондиційного насіння, морально застарілої техніки зон оптимізує операційні процеси та підвищує ефективність сільськогосподарського виробництва;

Seiton – систематизація: оптимальне просторове розміщення всіх релевантних ресурсів та інформаційних масивів даних для підвищення загальної операційної ефективності, зокрема, у вигляді зберігання згідно з правилами сумісності ЗЗР/добрив для уникнення фітотоксичності та ведення деталізованих карт полів з даними про ґрунти, вміст поживних речовин, сівозміну, історію фітосанітарного стану та урожайність як основою для науково обґрунтованого планування живлення, системи захисту та подальшої сівозміни;

Seiso – культ чистоти: створення санітарного середовища для мінімізації біологічних ризиків і забезпечення безперебійної функціональності обладнання у вигляді ретельного очищення техніки від залишків насіння, ЗЗР, бруду та рослинних решток, що запобігає перенесенню насіння бур'янів, спор хвороб та яєць шкідників між полями.

Seiketsu – стандартизація: розробка стандартів для перших трьох "S", варіантами яких можуть бути розроблені на основі агрономічних норм та біологічних потреб конкретних культур стандарти технологічних процесів для агротехнічних операцій та чек-листи для виявлення забур'яненості, ознак шкідників, хвороб та стресу рослин, з позначенням проблемних ділянок прапорцями або GPS-мітками;

Shitsuke – удосконалення: проведення крос-функціональних навчань між відділами для забезпечення експертності працівників, виховання культури безперервного спостереження для раннього виявлення та запобігання

біологічним ризикам [8].

### 3. Основні фази методології оптимізації виробничих простоїв SMED (Single-Minute Exchange of Dies):

#### 1) Виділення Internal/External Elements

- Internal Elements – виконуються під час перерв у роботі техніки і безпосередньо впливають на дотримання агротехнічних термінів: заміна висівних дисків сівалки, заміна робочих органів плуга/глибокорозпушувача, регулювання висоти жатки комбайна, калібрування сівалки/обприскувача;
- External Elements - такі, що можуть виконуватися паралельно з роботою техніки і безпосередньо не порушують агротехнічні терміни: забезпечення доставки палива на поле, підготовка насіння та ЗЗР, підготовка запасних комплектуючих.

#### 2) Перетворення Internal Elements в External Elements з метою скорочення часового впливу операцій на біологічні процеси рослин: підготовка робочих розчинів та калібрування техніки перед виїздом на поле, попередня підготовка швидкозношуваних частин та комплектуючих задля скорочення тривалості простоїв під час ремонту.

#### 3) Оптимізація Internal та External Elements за принципами 5S.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ТОВ «МОНСАНТО НАСІННЯ»**

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ "Монсанто Насіння"

Товариство з обмеженою відповідальністю "Монсанто Насіння" є частиною групи компаній Bayer внаслідок придбання у 2018 році компанією Bayer Monsanto.

Підприємство, розташоване в селі Почуйки Житомирської області, функціонує як високотехнологічний завод з переробки насінневої кукурудзи, що відповідає найсучаснішим стандартам. Технологічна інфраструктура заводу характеризується високим ступенем автоматизації та комп'ютеризації виробничих процесів. Комплекс обладнання, поставлений провідними світовими виробниками, включає три сушильні установки для насінневої сировини, калібрувальну вежу, обладнану двома лініями калібрування і сортування, а також двома лініями для протруювання, дві пакувальні лінії та логістичний центр для оптимізації складських і транспортних операцій.

Технологічний процес на заводі передбачає приймання насінневої кукурудзи в качанах, вирощеної місцевими сільськогосподарськими підприємствами. Сировина проходить через етапи сушіння, калібрування, сортування та обробки, забезпечуючи виробництво високоякісного насіння під торговою маркою DEKALB, призначеного для аграрного сектору України.

Кукурудза, вирощена на зерно, переважно використовується для подальшої промислової переробки, зокрема, для виробництва харчових продуктів, силосу або кормів для тварин. Україна займає одне з провідних місць у світі за обсягами виробництва та експорту кукурудзи. Примітно, що приблизно третина загального врожаю кукурудзи в країні вирощується з використанням насіння бренду DEKALB, що свідчить про його значну частку на ринку.

Для всебічного розуміння бізнес-моделі підприємства та її ключових аспектів застосовано модель Остервальдера (Business Model Canvas) (рис. 2.1). Цей інструмент допомагає візуалізувати, як бізнес генерує дохід, надаючи цінність своїм клієнтам.

Ключові партнери	Основна діяльність	Цінні пропозиції	Відносини з клієнтами	Споживчі сегменти
Контрактні виробники насіння (фермери) Партнери з технологій та інновацій Логістичні та транспортні компанії Дилери та дистриб'ютори	Розробка, виробництво та продаж насіння кукурудзи	Допомога фермерам максимізувати врожайність та прибуток, мінімізуючи ризики та оптимізуючи ресурси	Інтегрований підхід, що поєднує високоякісний продукт, передові технології, індивідуальну агрономічну підтримку та цифрові інструменти	Агрохолдинги Середні фермерські господарства Дрібні фермерські господарства та сімейні ферми Тваринницькі ферми
	Ключові ресурси		Канали збуту	
	Людський потенціал Сировина Дослідні та розробницькі можливості Виробничі потужності Бренд та репутація		Прямі продажі Дилери та дистриб'ютори Інтернет-платформи	
Структура витрат	Статті витрат включають категорії:		Потоки доходів	
<ul style="list-style-type: none"> <li>наукові дослідження та розробки</li> <li>польове виробництво</li> <li>добробка насіння</li> <li>зберігання та логістика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>матеріали та оплата праці</li> <li>адміністративні витрати</li> <li>амортизація</li> </ul>	продажі на внутрішньому ринку експорт		

Рис. 2.1. Модель Остервальдера для ТОВ "Монсанто Насіння"

Продуктовий портфель компанії складає насіння гібридів кукурудзи преміум якості, що реалізується на внутрішньому ринку. Разом з цим зменшення попиту на внутрішньому ринку внаслідок скорочення площ посівів через військові дії на території України стимулює активне просування компанії на зовнішній ринок.

Економічну характеристику складають шляхом аналізу забезпеченості підприємства основними видами матеріально-технічних ресурсів та ефективності їх використання. З цією метою досліджено склад та структуру майна (табл. 2.1) та складу та структури власного капіталу й зобов'язань ТОВ ТОВ "Монсанто Насіння" (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

## Склад і структура майна ТОВ «Монсанто Насіння»

Показники	2020		2021		2022		2023		Темп росту, %
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>I. Необоротні активи</b>	<b>4639454</b>	<b>67,90</b>	<b>4531893</b>	<b>66,94</b>	<b>4690077</b>	<b>57,67</b>	<b>5626054</b>	<b>58,89</b>	121,27
Нематеріальні активи	11002	0,24	9413	0,21	7825	0,17	7256	0,13	65,95
первісна вартість	13755	-	13755	-	13755	-	14782	-	107,47
накопичена амортизація	2753	-	4342	-	5930	-	7526	-	273,37
Незавершені капітальні інвестиції	297922	6,42	295679	6,52	627623	13,38	1121732	19,94	376,52
Основні засоби	4305452	92,80	4203275	92,80	4025805	85,84	4411645	78,41	102,47
первісна вартість	4804029	-	4969379	-	5051014	-	5739825	-	119,48
знос	498577	-	766104	-	1025209	-	1328180	-	266,39
Довгострокова дебіторська заборгованість	1448	0,03	0	-	0	-	0	-	-
Відстрочені податкові активи	23630	0,51	23526	0,52	28824	0,61	85421	1,52	361,49
<b>II. Оборотні активи</b>	<b>2193632</b>	<b>32,10</b>	<b>2238621</b>	<b>33,06</b>	<b>3442490</b>	<b>42,33</b>	<b>3926726</b>	<b>41,11</b>	179,01
Запаси	1480435	87,61	1714039	76,67	2023892	58,79	2503167	63,73	169,08

## Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3004	0,14	30187	1,35	537601	15,62	229626	5,85	7644,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	34765	1,58	23442	1,05	340512	9,89	39055	1,00	112,34
з бюджетом	648788	29,58	467839	20,90	537937	15,63	872765	22,23	134,52
Інша поточна дебіторська заборгованість	39	0,01	403	0,02	243	0,01	133	0,01	341,03
Гроші та їх еквіваленти	299	0,01	65	0,01	2033	0,06	281980	7,18	94307,69
рахунки в банках	299	100,00	65	100,00	2033	100,00	281980	100,00	94307,69
Інші оборотні активи	233623	10,65	0	-	0	-	0	-	-
<b>Баланс</b>	<b>6833086</b>	<b>100,00</b>	<b>67770514</b>	<b>100,00</b>	<b>8132567</b>	<b>100,00</b>	<b>9552780</b>	<b>100,00</b>	<b>139,80</b>

Дослідження складу і структури майна підприємства продемонструвало, що найбільшу частку Активу формують необоротні активи — 58,89% (5 626 054 тис. грн).

Переважання темпу зростання оборотних активів (79,01%) над необоротними (21,27%) зумовлено специфікою діяльності підприємства аграрної галузі.

Найбільшою статтею у розрізі зростання необоротних активів є незавершені капітальні інвестиції, розмір яких за досліджуваний період зріс на 276,52% за рахунок добудови додаткових потужностей заводу для доробки насіння.

Зростання оборотних активів відбулося завдяки значному росту обсягів дебіторської заборгованості й грошей та їх еквівалентів.

Зростання обсягів дебіторської заборгованості є стримуючим фактором для розвитку підприємства.

Відзначено тенденцію зростання розміру грошей та їх еквівалентів шляхом стрімкого нарощення суми грошових коштів на рахунках у банках у 2023 р, що з одного боку є чинником підвищення ліквідності підприємства, з іншого — обмежуючим фактором провадження діяльності через виведення коштів з обігу.

Таблиця 2.2

## Склад і структура власного капіталу й зобов'язань ТОВ «Монсанто Насіння»

Показники	2020		2021		2022		2023		Темп росту, %
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1. Власний капітал</b>	<b>5319307</b>	<b>77,85</b>	<b>6143198</b>	<b>99,07</b>	<b>6314032</b>	<b>77,64</b>	<b>6604037</b>	<b>69,13</b>	124,15
Зареєстрований (пайовий) капітал	4247550	79,85	4247550	69,14	4247550	67,27	4247550	64,32	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1071757	20,15	1895648	30,86	2066482	32,73	2356487	35,68	219,87
<b>2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>	<b>16624</b>	<b>0,24</b>	<b>20550</b>	<b>0,03</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>319</b>	<b>0,01</b>	1,92
Відстрочені податкові зобов'язання	0	-	0	-	0	-	319	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	16624	100,00	20550	100,00	0	-	0	-	-
<b>3. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>	<b>1497155</b>	<b>21,91</b>	<b>606766</b>	<b>0,90</b>	<b>1818535</b>	<b>22,36</b>	<b>2948424</b>	<b>30,86</b>	196,94
Короткострокові кредити банків	258077	16,58	304301	50,15	510109	28,05	635034	23,92	246,06

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Поточна кредиторська заборгованість за:									
товари, роботи, послуги	228446	15,26	287837	47,44	545161	29,98	536192	18,19	234,71
розрахунками за бюджетом	12939	0,86	3959	0,65	0	-	0	-	-
у тому числі з податку на прибуток	9811	-	3959	100,00	0	-	0	-	-
розрахунками з оплати праці	39	0,01	125	0,02	12	0,01	5	0,01	12,82
одержаними авансами	621	0,04	283	0,05	0	-	475	0,02	76,49
Поточні забезпечення	17264	1,15	10204	1,68	12714	0,70	4937	0,17	28,60
Інші поточні зобов'язання	979769	66,1	57	0,01	750539	41,27	1700877	57,69	173,60
<b>Баланс</b>	<b>6833086</b>	<b>100,00</b>	<b>67770514</b>	<b>100,00</b>	<b>8132567</b>	<b>100,00</b>	<b>9552780</b>	<b>100,00</b>	<b>139,80</b>

Найбільшу частку Пасиву формує власний капітал, питома вага якого у загальній структурі за досліджуваний період скоротилася на 7,82% за рахунок збільшення на 96,94% обсягу поточних зобов'язань.

Розмір власного капіталу за даний період збільшився на 24,15% внаслідок зростання обсягу нерозподіленого прибутку на 119,87%.

Наступним етапом економічної характеристики підприємства є оцінка ефективності використання основних засобів як матеріальних активів, які передбачається використовувати як засоби праці терміном більше одного року у господарській діяльності, а також для адміністративних, соціально-культурних та побутових цілей. Дане дослідження можливо провести, розрахувавши наступні показники (табл. 2.3):

- коефіцієнт зносу, який характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати виробництва в попередніх періодах;
- коефіцієнт придатності, що характеризує частку не перенесеної вартості на новостворений продукт;
- коефіцієнт приросту, який характеризує рівень приросту основних засобів або окремих його груп за визначений період;
- фондвіддача – показник, що характеризує виробництво продукції на 1 гривню основних засобів;
- фондомісткість – показник, обернений до фондвіддачі, який показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих засобів для випуску продукції вартістю в 1 гривню.

*Таблиця 2.3*

Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Монсанто Насіння»

Назва показника	Роки			
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт зносу	0,10	0,15	0,20	0,23
Коефіцієнт придатності	0,90	0,85	0,80	0,77
Фондвіддача	0,58	0,69	0,71	0,63
Фондомісткість	1,72	1,44	1,42	1,58

Зростання частки коефіцієнту зносу з 0,10 до 0,23 свідчить про поступове збільшення частки спрацьованих основних засобів.

Коефіцієнт придатності засвідчив, що 80% вартості основних засобів не переноситься на готову продукцію, отже, технічний стан основних засобів є більше, ніж задовільний.

Розрахунок фондівіддачі показав, що на 1 грн вартості основних засобів виробляється продукції на 0,63 грн. Враховуючи зростання значення даного показника у період 2021-2022р., а потім спад – збільшення обсягу основних засобів є непропорційним до зростання доходів.

Показник фондомісткості продемонстрував, в 1 грн валової продукції вкладено 1,58 грн вартості основних фондів. Погіршення стану у 2023 р. після оптимізації у період 2021-2022 рр. зумовлено збільшенням обсягу капітальних інвестицій підприємства.

## 2.2 Аналіз фінансового стану та оцінка ефективності діяльності ТОВ "Монсанто Насіння"

Для проведення комплексної фінансової оцінки підприємства першочерговим завданням є аналіз його показників господарської діяльності (табл. 2.4). Саме ці індикатори формують основу для розуміння операційної ефективності бізнесу, його фінансового стану та здатності генерувати майбутні грошові потоки.

Таблиця 2.4

## Основні показники господарської діяльності ТОВ «Монсанто Насіння»

Найменування показника	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, +/-	Темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	2502600	2919652	2842955	2789528	286928	111,47
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	1758983	1833027	1916293	2339706	580723	133,01
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	734617	1086625	926662	449822	-284795	61,23
Інші операційні доходи	тис. грн	23267	33671	53440	64826	41559	278,62
Адміністративні витрати	тис. грн	14461	29397	47602	69691	55230	481,92
Витрати на збут	тис. грн	13470	12139	10128	2934	-10536	21,78
Інші операційні витрати	тис. грн	125332	71460	130380	74168	-51164	59,18
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	613621	1007300	791992	367855	-245766	59,95
Інші фінансові доходи	тис. грн	1494	10528	30550	6665	5171	446,12
Фінансові витрати	тис. грн	9590	10548	4338	24012	14422	250,39
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	тис. грн	605525	1007280	818204	350508	-255017	57,88

Продовження таблиці 2.4

Витрати (дохід) з податку на прибуток	тис. грн	117152	183389	147370	60503	-56649	51,64
Чистий фінансовий результат: прибуток	тис. грн	488373	823891	670834	290005	-198368	59,38

Таблиця 2.5

Структура елементів операційних витрат ТОВ «Монсанто Насіння»

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 до 2020 р. (+/-)
	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Питома вага, %	
Матеріальні затрати	841744	44,02	1203846	61,86	1205650	57,29	1511298	60,78	669554
Витрати на оплату праці	82905	4,34	85468	4,39	131041	6,23	128273	5,16	45368
Відрахування на соціальні заходи	16181	0,85	17792	0,91	24376	1,16	25761	1,04	9580
Амортизація	271782	14,21	279043	14,34	270908	12,87	314580	12,65	42798
Інші операційні витрати	699633	36,58	359874	15,50	472429	22,45	506585	20,37	-193048
<b>Разом</b>	<b>1912245</b>	<b>100,00</b>	<b>1946023</b>	<b>100,00</b>	<b>2104404</b>	<b>100,00</b>	<b>2486497</b>	<b>100,00</b>	<b>574252</b>

Дослідження показників господарської діяльності підприємства за 2020-2023 рр. показало наступне: збільшення чистого доходу на 11,47%, собівартості реалізованої продукції на 33,01%. Спостерігається скорочення валового прибутку на 38,77% прибутку як чистого фінансового результату на 40,62%, що пов'язано зі зменшенням попиту на насіння на внутрішньому ринку.

Оскільки офіційна статистика щодо обсягів ринку насіння України у грошовому чи натуральному вираженні відсутня, за базу порівняння пропонуємо розглянути дані щодо посівних площ кукурудзи. Площа 2022 р. у відношенні до 2021 р. скоротилася на 22%, у 2023 р. до 2022 р. – на 7%. Прибуток від операційної діяльності, основу якої складає виробництво насіння, у період 2022 р. до 2021 р. скоротився на 21%, у 2023 р. до 2022 р. – на 54%. Отримані дані демонструють, що основною причиною падіння прибутку у 2022 році стало саме зменшення обсягів виробництва та продажів насіння. Диспропорційне падіння прибутку у 2023 році свідчить про появу додаткових факторів скорочення прибутковості підприємства.

Найбільшою складовою структури елементів операційних витрат за досліджуваний період визначено матеріальні затрати, частка яких збільшилася з 44,02 до 60,78%.

Зменшення частки амортизації з 14,21 до 12,65 напряму пов'язана з негативною тенденцією коефіцієнта зносу.

Скорочення частки інших операційних витрат з 36,58 до 20,37 пов'язане зі скороченням запланованих обсягів виробництва.

Частки витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи залишилися фактично незмінними.

Визначити ефективність фінансово-економічного управління діяльністю ТОВ «Монсанто Насіння» пропонуємо шляхом розрахунку показників ліквідності (табл. 2.6), платоспроможності (табл. 2.7), ділової активності (табл. 2.8) та рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.6

## Показники ліквідності ТОВ «Монсанто Насіння»

Назва показника	Нормоване значення	Роки			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	1-2	1,47	3,69	1,89	1,33
Коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності	оптимум 1,5; допустиме 0,7-0,8	0,46	0,86	0,78	0,39
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,0002	0,0001	0,0011	0,0956
Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	>0, збільшення	696477	163185 5	1623955	978302

Коефіцієнт покриття визначає, яка сума оборотних активів припадає на 1 грн поточних зобов'язань. Перебування значення даного показника в межах норми вказує на спроможність підприємства розраховуватися з короткостроковими зобов'язаннями.

Отримане значення коефіцієнта швидкої ліквідності 0,39 у 2023 є недостатнім для задовільного рівня, що ставить під сумнів спроможність виконувати короткострокові зобов'язання у стислі терміни. Однак відмічено задовільний рівень показника у 2021-2022 рр.

Низькі значення коефіцієнта абсолютної ліквідності свідчать про недостатню кількість найбільш ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань, тобто компанія є фінансово нестійкою в короткостроковій перспективі.

Позитивне значення чистого оборотного капіталу вказує на переважання обсягу оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Його зростання на 281 825 тис. грн є підґрунтям для покращення рівня ліквідності підприємства та її відповідних показників.

Таблиця 2.7

## Показники платоспроможності ТОВ «Монсанто Насіння»

Назва показника	Нормоване значення	Роки			
		2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	2,42	2,74	1,83	1,68
Коефіцієнт фінансового ризику	<1	0,00313	0,00335	0,00000	0,00005
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	>0,1	0,32	0,73	0,47	0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0, збільшення	0,13	0,27	0,26	0,15

Коефіцієнт автономії визначає частку власного капіталу підприємства в загальній сумі залучених для функціонування підприємства коштів. Отримані показники перевищують нормативне значення, що є проявом фінансової стійкості та незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Проте спостерігається негативна тенденція в динаміці, збереження якої може призвести до необхідності залучення позикових коштів для підтримання функціонування підприємства.

Низькі значення коефіцієнта фінансового ризику, що утверджуються в динаміці, свідчать про мінімальні ризики неспроможності розрахунку з наявними борговими зобов'язаннями.

Скорочення значення коефіцієнту забезпеченості оборотними коштами свідчить про зменшення спроможності власних коштів покривати потребу в оборотному капіталу.

Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу відповідають нормативним. Однак зниження у період 2021-2023 рр. році є маркером відсутності спроможності компанії у достатній мірі маневрувати власним капіталом для покриття поточних потреб.

Таблиця 2.8

## Показники ділової активності ТОВ «Монсанто Насіння»

Назва показника	Нормоване значення	Роки			
		2020	2021	2022	2023
Коеф. Оборотності активів (Коб.А.)	↑	0,37	0,43	0,35	0,29
Коеф. Оборотності дебіт. заборгованості (Коб.ДЗ.)	↑	3,65	5,60	2,01	2,44
Коеф. Оборотності кредит. заборгованості (Коб.КЗ.)	↑	1,65	4,65	1,56	0,95
Строк погашення дебіт. заборгованості (тоб.ДЗ.)	↓	100,13	65,19	181,80	149,35
Строк погашення кредит. заборгованості (тоб.КЗ.)	↓	220,78	78,42	233,48	385,83
Коеф. Оборотності запасів (Коб.З)	↓	1,19	1,07	0,95	0,93
Період Оборотності запасів (тоб.З)	↑	307,20	341,31	385,49	390,50

Одночасно позитивна (збільшення з 0,37 до 0,43 у 2020-2021 р.) та негативна (скорочення з 0,35 до 0,29 у 2022-2023 р.) зміни коефіцієнта оборотності активів свідчить про нестабільно ефективне використання наявних виробничих ресурсів.

Оборотність дебіторської заборгованості підприємства сповільнилася в динаміці з 3,65 до 2,44, що збільшує потребу додаткового залучення коштів зі сторонніх джерел для фінансування виробничої діяльності. Дана негативна тенденція спричиняє зменшення загальної суми доходу та, відповідно, прибутку.

Збільшення терміну погашення дебіторської заборгованості з 100,13 до 149,35 днів є негативною тенденцією, збереження якої в майбутньому призведе до суттєвішої залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Зменшення з 1,65 до 0,95 коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, свідчить що підприємство використовує кредиторську заборгованість як джерело фінансування довгострокової діяльності.

Зменшення значення коефіцієнта оборотності запасів за 3 роки з 1,19 до 0,93 свідчить про зменшення ефективності виробництва та нарощення потреби в оборотному капіталі для його забезпечення.

Таблиця 2.9

## Показники рентабельності ТОВ «Монсанто Насіння»

Назва показника	Нормативне значення	Роки			
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	>0; збільшення	9,18	13,41	10,62	4,39
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0; збільшення	7,15	12,17	8,25	3,04
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0; збільшення	19,51	28,22	23,60	10,40
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0; збільшення	27,76	44,95	35,01	12,39

Зменшення значень усіх коефіцієнтів рентабельності є показником скорочення ефективності діяльності підприємства, що в першу чергу пов'язано з настанням несприятливих умов для провадження сільськогосподарської діяльності під впливом повномасштабного вторгнення та викликаного ним економічною кризою, у т.ч. в аграрному секторі.

### 2.3 Аналіз поточного стану використання основних видів ресурсів ТОВ "Монсанто Насіння"

Діяльність ТОВ "Монсанто Насіння" в Україні формується навколо двох домінуючих викликів: політичної нестабільності та економічної кризи, що змушує компанію зміщувати акценти з технологічної переваги на антикризову стійкість (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Монсанто Насіння»

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> <li>● адаптація законодавства України до законодавства ЄС в рамках євроінтеграції;</li> <li>● адаптація законодавства до умов військового стану [42];</li> <li>● недосконалість законодавчої бази [17];</li> <li>● активні бойові дії на території України [11];</li> <li>● високий рівень корумпованості країни;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● високий рівень інфляції;</li> <li>● залежність економічної стабільності від закордонних джерел фінансування;</li> <li>● знецінення національної грошової одиниці;</li> <li>● небезпечні умови праці;</li> <li>● ускладнена логістика;</li> <li>● загроза нестачі енергоресурсів та дороговартісність альтернатив;</li> <li>● сезонність сільського господарства</li> <li>● зниження купівельної спроможності аграріїв;</li> </ul>
Social	Technological
<ul style="list-style-type: none"> <li>● масова внутрішня та зовнішня міграція;</li> <li>● тренд на екологічно чисту продукцію та продукцію без ГМО;</li> <li>● зростаюча світова потреба у продовольчій безпеці, що збільшує попит на технології, які забезпечують високу та стабільну врожайність</li> <li>● брак кваліфікованих кадрів у зв'язку з військовим зобов'язанням [20];</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● розвиток агротехнологій та точного землеробства;</li> <li>● фізичне знищення наукових та виробничих осередків;</li> <li>● ризикових характер інноваційної діяльності;</li> <li>● потреба адаптації технології вирощування до змін клімату [45, 50];</li> <li>● зростання якості гібридів української селекції;</li> </ul>

Політичні ризики є найбільш актуальними, оскільки активні бойові дії на території України провокують непередбачувані загрози для виробничих активів, логістики та доступу аграріїв до 100% посівних площ. Регуляторна площина постійно змінюється через необхідність адаптації законодавства до умов воєнного стану, що ускладнює довгострокове планування та створює додаткові ризики для інвестицій.

Додатково сфера виробництва насіння відчуває тиск євроінтеграції:

адаптація законодавства України до законодавства ЄС вимагає підвищення стандартів та разом з тим відкриває шлях до міжнародних ринків для продуктів української селекції.

Негативний вплив на купівельну спроможність клієнтів і операційні витрати компанії становлять економічні виклики. Висока інфляція, знецінення гривні та залежність від зовнішнього фінансування роблять насіння бренду «DeKalb» дорожчим, посилюючи конкуренцію з боку дешевших закордонних та українських альтернатив. Ускладнена логістика та ризик нестачі енергоресурсів підвищують операційні витрати, але водночас роблять ключову технологічну перевагу кукурудзи бренду «DeKalb» — швидка вологовіддача — вагомою перевагою для фермерів, які прагнуть оптимізувати витрати.

У соціальній сфері основу становлять демографічні та трудові проблеми, викликані війною. Масова внутрішня та зовнішня міграція разом із військовим зобов'язанням призвели до браку кваліфікованих кадрів — критичної проблеми для сфери виробництва насіння. Ці чинники, у поєднанні з негативною динамікою чисельності населення, звужують внутрішній ринок у довгостроковій перспективі.

Технологічні фактори залишаються сильною стороною бренду «DeKalb», незважаючи на ризики. Зростання потреби в адаптації до змін клімату та вимоги до стресостійкості гібридів повністю відповідають науково-дослідній базі глобального Bayer. Однак ця перевага знаходиться під загрозою через фізичне знищення наукових осередків та загальний ризиковий характер інноваційної діяльності в країні, що вимагає від компанії підвищених інвестицій у безпеку та логістичну стійкість для збереження свого домінуючого становища на ринку насіння. Інноваційна діяльність має ризиковий характер в тому числі через те, що тривале R&D-планування входить у конфлікт з військовою невизначеністю.

Ключові аспекти поточного стану використання основних видів ресурсів ТОВ «Монсанто Насіння» відображено у вигляді слабких сторін та загроз для збереження функціонування підприємства наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## SWOT-аналіз ТОВ «Монсанто Насіння»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>● відсутність передумов для банкрутства у довгостроковій перспективі;</li> <li>● функціонування на основі закордонного фінансування;</li> <li>● інноваційні технології та обладнання</li> <li>● впізнаваний міжнародний бренд насіння</li> <li>● акцент на ґрунтовних наукових дослідженнях</li> <li>● високі внутрішні вимоги до якості продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● швидкі темпи зростання розміру дебіторської заборгованості;</li> <li>● вузькі рамки сегментування ринку насіння;</li> <li>● скорочення прибутковості</li> <li>● використання не 100% виробничих потужностей</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>● диверсифікація продукції</li> <li>● повноцінне завантаження виробничих потужностей з орієнтацією на експорт</li> <li>● випуск гібридів, адаптованих до змін клімату</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● витіснення з ринку конкурентами;</li> <li>● виробничі простой через значні обсяги перехідних залишків</li> <li>● втрата партнерів в результаті загострення дебіторської заборгованості</li> <li>● скорочення попиту на внутрішньому ринку на насіння преміум-класу</li> <li>● перешкоди провадження діяльності через зростання масштабів підробки насіння</li> </ul>

ТОВ «Монсанто Насіння» демонструє значну внутрішню стійкість і технологічну перевагу, що формує її сильні сторони. Фінансова стабільність компанії зумовлена відсутністю передумов для банкрутства у довгостроковій перспективі та функціонуванням на основі закордонного фінансування, що забезпечує стабільний капітал. Операційна перевага обґрунтована застосуванням інноваційних технологій та обладнання. Стратегічний фокус на різнопланових наукових дослідженнях та високі внутрішні вимоги до якості продукції дозволяють ТОВ «Монсанто Насіння» компанії виробляти насіння преміум-класу та підтримувати високу довіру споживачів.

Проте, незважаючи на ці переваги, компанія має слабкі сторони, що потребують негайного вирішення.

Найбільш гострим фінансовим ризиком є швидкі темпи зростання розміру дебіторської заборгованості, що загрожує ліквідності та оборотним коштам. Ринкове позиціонування обмежується вузькими рамками сегментування ринку насіння, що обмежує потенціал зростання та робить компанію вразливою до коливань на ринку насіння кукурудзи.

Не менш ґрунтовною проблемою є скорочення прибутковості та неефективне використання активів, про що свідчить використання не 100% виробничих потужностей, що підвищує собівартість продукції.

Стратегічний шлях зростання ТОВ «Монсанто Насіння» лежить через диверсифікацію продукції, що дозволить вийти за межі поточного сегменту ринку. Найважливішою оперативною метою є повноцінне завантаження виробничих потужностей з орієнтацією на експорт, що максимізує операційну ефективність. Крім того, інвестування в R&D для випуску гібридів, адаптованих до змін клімату, дозволить компанії зайняти лідерську позицію, реагуючи на глобальні аграрні виклики.

Водночас, ТОВ «Монсанто Насіння» перебуває під тиском кількох серйозних загроз. Найбільша конкурентна небезпека – це витіснення з ринку конкурентами. Внутрішні проблеми можуть посилитися через виробничі простой через значні обсяги перехідних залишків та ризик втрати партнерів в результаті загострення дебіторської заборгованості. З точки зору ринку, існує загроза скорочення попиту на внутрішньому ринку на насіння преміум-класу. На додаток, зростання масштабів підробки насіння створює значні перешкоди провадження діяльності, загрожуючи як репутації компанії, так і її частці ринку.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ "МОНСАНТО НАСІННЯ"**

#### **3.1 Виявлення та оцінка втрат від неефективного використання ресурсів ТОВ "Монсанто Насіння"**

Традиційно виділяють 4 основні групи ресурсів в управлінні підприємством – фінансові, матеріальні, людські та інформаційні. Відповідно до цього розподілу систематизовано втрати від неефективного використання ресурсів.

Зростаючі обсяги дебіторської заборгованості, про що свідчать результати фінансового аналізу, провокують нестачу оборотних коштів. У класичному вигляді це призводить до погіршення ситуації з ліквідністю, що унеможливорює інвестування у розширення діяльності чи модернізацію. У випадку розгляду песимістичного сценарію дана фінансова обставина здатна викликати потребу у залученні кредитних коштів для забезпечення спроможності провадження операційної діяльності.

Таким чином, прямими втратами від неефективного використання фінансових ресурсів ТОВ "Монсанто Насіння" є втрата дебіторськими коштами купівельної спроможності під впливом інфляції та недоотримання інвестиційного прибутку. Непрямі втрати передбачають зниження чистого прибутку та збільшення імовірності виникнення неплатоспроможності як наслідки кредитування.

Окремо варто виділити фінансові втрати у зв'язку з недостатнім захистом законодавством України інтелектуальної власності. У даному контексті компанія несе втрати у вигляді як недоотриманого прибутку через реалізацію третіми особами підробок насіння, так і репутаційні збитки – підриг довіри клієнтів щодо якості оригінального продукту.

Обмежене використання виробничих потужностей, спричинене в основному зменшенням попиту на насіння кукурудзи преміум-класу на ринку, призводить до зростання собівартості виробленої продукції. Як наслідок

зростання рівня постійних витрат провокує зниження конкурентоспроможності продукції компанії.

Прямою втратою від перехідних залишків насіння є простої виробництва у високий сезон у зв'язку із заповненістю складу, що тягне за собою додаткові фінансові витрати. Непрямі втрати мають стратегічний характер і проявляються у ризиках втрати якості продукції (погіршення показників схожості) та моральному старінню на фоні появи нових інноваційних гібридів на ринку.

Брак персоналу, актуальний нині з об'єктивних причин, створює виробничі ризики, один з яких - відсутність достатньої кількості робочої сили для забезпечення безперебійної роботи ключових процесів у пікові періоди (зокрема, обрив волоті та сезони приймання та доробки насіння). Несвоєчасність виконання операцій на цих етапах значною мірою ставить під сумнів якість кінцевого продукту (зниження чистоти гібрида, втрати схожості, поява сторонніх домішок у готовій продукції). Крім цього, неповноцінна комплектація штату створює вище навантаження та підвищення рівня стресу, що призводить в результаті до зростання частоти помилок і загального зниження ефективності виробництва.

Втрата висококваліфікованих спеціалістів, які є незамінним нематеріальним активом, під тиском мобілізації та міграції призводить до збільшення кількості браку і загрожує списанням партій готової продукції, що еквівалентно мільйонним збиткам.

Сприймаючи інформаційні ресурси не як масив знань і даних компанії та їх інфраструктуру, а ще й як засоби та канали комунікації для донесення ціннісної пропозиції споживачу, констатуємо неефективність діяльності ТОВ "Монсанто Насіння" у даному напрямку.

Уособлюючи підрозділ з виробництва насіння глобального Bayer, компанія мінімально демонструє свою діяльність у розрізі конкурентних переваг у публічних джерелах. Розміщення на офіційних ресурсах каталогу продукції та матеріалів дослідів на Байер АгроАренах – інструменти для інформування споживачів. Сфера позиціонування – як кроки щодо реалізації стратегічного

рішення про те, як компанія хоче бути сприйнята, і яку нішу вона обирає в свідомості клієнта – у зовнішній комунікації ТОВ "Монсанто Насіння" висвітлюється у загальних рисах без яскравих акцентів.

Матеріальними втратами за даних обставин є втрата частки ринку та недоотримання прибутку у результаті маркетингового перехоплення потенційних клієнтів конкурентами.

Нематеріальні втрати передбачають зниження візуальної та інформаційної відмінностей преміум-сегменту Dekalb від середньоцінових пропозицій, збільшення репутаційних ризиків у зв'язку зі складнощами контролю за негативними наративами щодо спадщини Monsanto і, як наслідок, послаблення позиції надійного інноваційного роботодавця, що загрожує обмеженням доступу до висококваліфікованих кадрів.

### 3.2 Розробка та обґрунтування заходів щодо оптимізації використання ресурсів ТОВ "Монсанто Насіння"

За умов функціонування під тиском наведених у PEST-аналізі викликів, ТОВ "Монсанто Насіння" має ряд обмежень щодо можливостей оптимізації використання ресурсів:

- посилення жорсткості вимог процедури та методик стягнення дебіторської заборгованості спричинить довгострокове падіння продажів у зв'язку з втратою клієнтами лояльності з боку компанії в умовах фінансово-економічної кризи;
- оптимізація виробничих процесів, орієнтована на скорочення часу простоїв, з одного боку може ускладнити процес контролю якості насіння, з іншого боку є частково необґрунтованою з огляду на тенденцію до скорочення планових обсягів виробництва;
- інвестиції у розширення знань та компетентностей персоналу є ризиковим кроком, оскільки з одного боку це вимушена міра під тиском потреби високотехнологічного виробництва у фахівцях, з іншого боку – мобілізація громадян створює постійну загрозу відтоку

висококваліфікованих навчених кадрів.

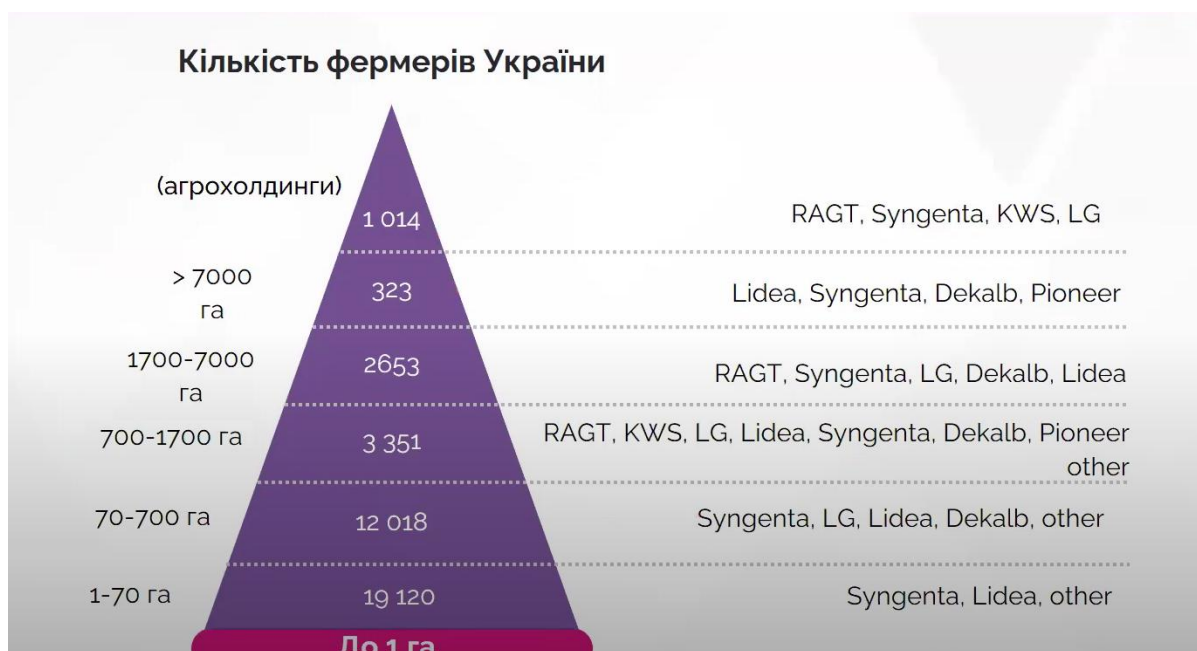
З огляду на наведені обставини, оптимізація використання інформаційного ресурсу є найбільш доречною за поточних умов функціонування, що підкріплено наступними факторами:

- інвестиції у розвиток інформаційних ресурсів є порівняно нижчими з вкладанням коштів в оптимізацію виробничих процесів, тобто отримуємо найбільшу віддачу при відносно малих капітальних витратах;
- набуття позиціонуванням компанії в Інтернеті ролі дієвого інструменту у запобіганні втрати часток ринку за рахунок усвідомлення клієнтами цінності насінневої пропозиції ТОВ "Монсанто Насіння";
- якісне, стратегічно спрямоване інформаційне наповнення здатне виконувати функцію захисту та протидії випадків контрафакту.

Першим етапом розробки маркетингових рішень як інструментів оптимізації використання інформаційних ресурсів є визначення цільової аудиторії.

Відповідно до аналітичних даних останніх років маркетингової агенції «Kameneva Agency» (рис. 3.1), цільовою аудиторією ТОВ "Монсанто Насіння" є фермерські господарства та аграрні компанії з площею земельного банку від 70 до 7000 га.

Сегмент дрібних або сімейних фермерських господарств – безперспективний для компанії, оскільки якщо вони і наважаться обрати дороговартісне насіння преміум-якості, то обсяги продажів будуть незначні. Відповідно, ТОВ "Монсанто Насіння" варто сфокусувати стратегію маркетингових зусиль на здобутті твердих лідерських позицій в існуючих сегментах та входу на ринок агрохолдингів як найбільш перспективних стабільних клієнтах.



**Рис. 3.1 Розподіл сегментів ринку України між провідними насінневими компаніями**

Джерело: дослідження маркетингової агенції «Kameneva Agency» [49]

Наступним кроком у процесі розробки стратегії є аналіз ступеня та якості застосування ІТ-технологій як основи для ефективного використання інформаційних ресурсів у контексті маркетингу. Результати маркетингового дослідження ключових конкурентів ТОВ "Монсанто Насіння" як структурного підрозділу глобального Bayer оформлено у вигляді табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

Порівняльна характеристика використання інформаційних технологій у маркетингу насінневих агрокомпаній

Критерій	<b>Bayer Crop Science</b>	<b>Syngenta</b>	<b>RAGT</b>	<b>LG Seeds</b>
Інструменти інтерактивної взаємодії	Високий: пропонує цифрові інструменти, зокрема Прогноз погоди, Калькулятор форсунок, мобільні додатки	Високий: пропонує цифрові агрономічні рішення, зокрема Seed Selector, Spray Assist	Низький: відсутня пропозиція інтерактивних інструментів та цифрових рішень	Середній: пропонує єдиний цифровий сервіс Agrility

## Продовження таблиці 3.1

Цифрова присутність (точки контакту)	Високий: наявність мобільних додатків, форм для зворотного зв'язку, структуризації контактів менеджерів за регіонами	Високий: посилання на 5 соціальних мереж та форми зворотного зв'язку	Середній: посилання на 2 соціальні мережі та 1 форму зворотного зв'язку	Середній: можливість завантажити каталоги через email-форму, менший акцент на соціальних мережах
Пропозиція програм лояльності	Високий: наявність фінансових агрорішень (кредити, векселі) та програм лояльності	Високий: активне просування акційних пропозицій	Низький: фокус сайту на ціннісній пропозиції продукту, а не акційній складовій	Низький: мінімальна інформація про програми лояльності та акції
Електронна комерція	Низький: акцент на дистриб'юторах, відсутність прямих продажів на сайті	Високий: наявність окремого Інтернет-магазину	Низький: акцент на дистриб'юторах, відсутність прямих продажів на сайті	Низький: акцент на дистриб'юторах, відсутність прямих продажів на сайті
Контент-маркетинг (експертність)	Високий: ґрунтовне наукове наповнення електронних журналів «Агрономіка» та «Майстер клас»	Високий: широке наповнення розділу «Новини» з акцентом на акційні пропозиції	Високий: активне наповнення розділу «Новини» інноваціями, надбаннями та генетичними перевагами	Середній: наповнення розділів «Новини» та «Поради» інформацією про врожайність та генетику

У підсумку порівняльного огляду конкурентів варто констатувати, що сильною стороною маркетингових рішень як Bayer, так і Syngenta є комплексне використання ІТ не лише як засобу інформування клієнтів, а й пропозиції дієвих цифрових інструментів та фінансових механізмів, які інтегрують сайт у процес прийняття рішень фермера щодо придбання насіння бренду Dekalb.

Відмінною рисою Bayer є зосередження на глибокому впровадженні фінансових інструментів та акцентуванні на програмах лояльності, що виступає інструментом для утримання наявних клієнтів.

Негативним свідченням за результатами дослідження є відсутність можливості для здійснення прямих продажів безпосередньо на сайті.

Таким чином, маркетингова стратегія ТОВ "Монсанто Насіння" потребує фокусу на підкорення сегменту агрохолдингів у зв'язку з достатньою якістю поточного інструментарію утримання наявної цільової аудиторії.

Впродовж останніх десятиліть агромаркетинг еволюціонував із виробничо-збутової орієнтації на фокус встановлення довгострокових відносин зі споживачами, чому передували наступні причини:

- перенасичення ринку стандартизованою продукцією. У зв'язку з розвитком технологій, принципова різниця між базовими сільськогосподарськими продуктами (насіння, добрива, ЗЗР) почала стиратися. За таких умов акцент виключно на цій перевазі втрачає ефективність і вимагає підкріплення якістю обслуговування, експертною підтримкою та встановленням довіри до бренду.
- течія сталого розвитку і прозорості. Глобальна пріоритизація сталого землеробства та екологічності створює потребу у можливості відстеження ланцюга походження продукту споживачем, що вимагає тісних взаємовідносин між постачальником та клієнтом.
- трансформація сільськогосподарських продажів у формат B2B партнерства. Враховуючи технологічну модернізацію та мінливі кліматичні умови провадження сільськогосподарської діяльності,

споживач прагне придбати не просто продукцію, а готове агротехнологічне рішення. Таким чином додатком до продукту стають консультаційні послуги, агрономічний та логістичний супровід, фінансові програми тощо. За таких умов продавець стає не одноразовим постачальником, а довгостроковим партнером [7, 22, 32].

З огляду на вищенаведене, розроблено макет сайту підрозділу з виробництва насінництва глобального Bayer, наведений на рис. 3.2.

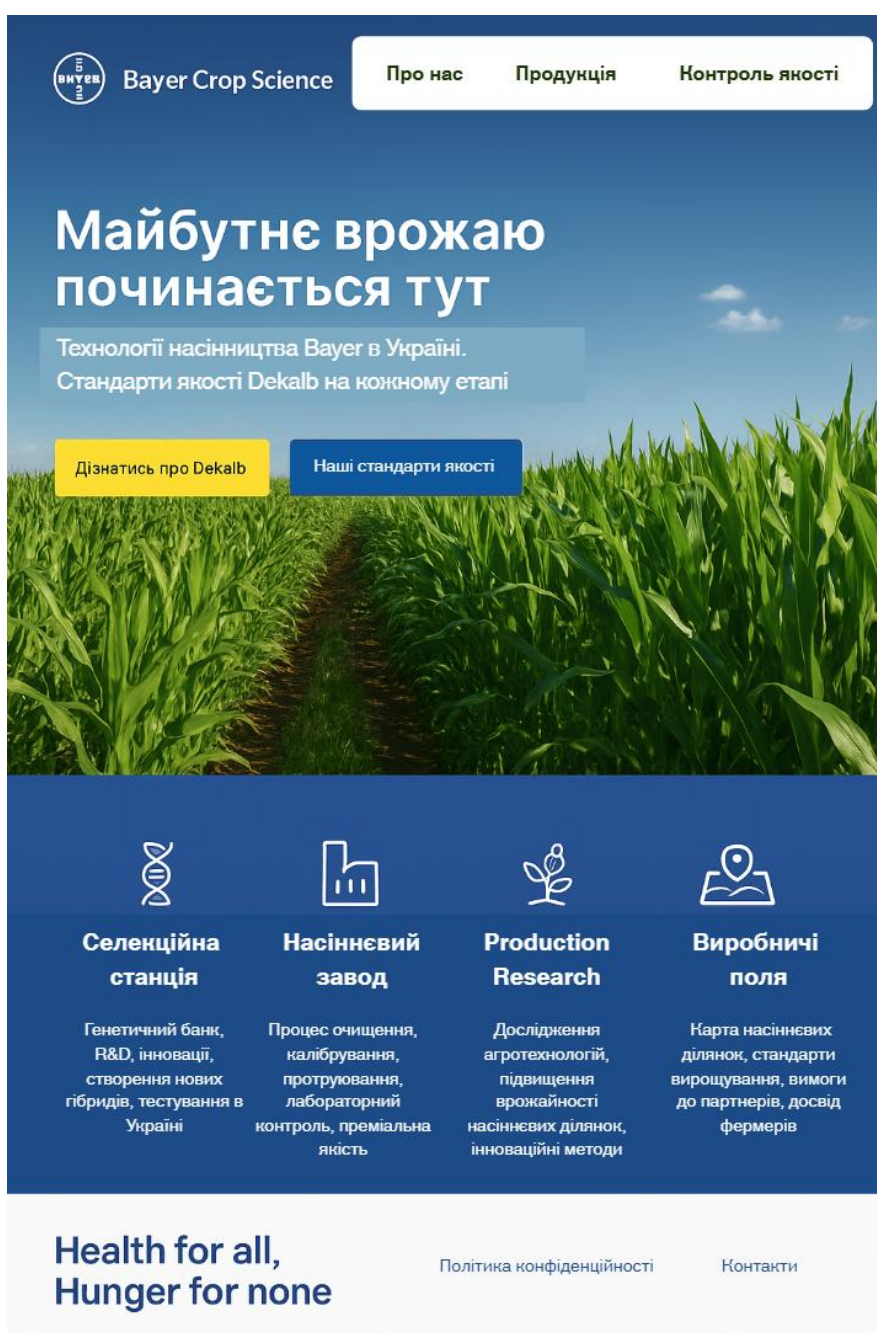


Рис. 3.2 Макет сайту підрозділу з виробництва насінництва

Джерело: розроблено авторами

Висвітлення діяльності чотирьох ключових виробничих підрозділів, як запропоновано на оновленому макеті сайту підрозділу з виробництва насіння, створює стійку історію якості у свідомості споживача — від наукової ідеї у селекції до заводського стандарту через агрономічну оптимізацію (Production Research) до реального польового результату (виробничі поля). Така цілковита прозорість мінімізує ризик для клієнта, що є головним стимулом для стабільного та довгострокового підвищення продажів. У поєднанні з підкресленням ключової конкурентної переваги насіння Dekalb – посухостійкість та швидка вологовіддача зерна – у свідомості клієнтів укріпиться думка, що вони купують не просто високий потенціал урожайності насіння, а високу гарантію реалізації цього потенціалу в нестабільних умовах.

Крім операційної діяльності, окремої уваги заслуговує висвітлення активностей у сфері соціальної відповідальності бізнесу у вигляді окремого розділу вкладки «Про нас». Це має стати стратегічним елементом маркетингу компанії, який зміцнює репутацію, що додатково формує довгострокову лояльність клієнтів. Демонстрація заходів по покращенню благоустрою громади, волонтерських активностей у дитячих будинках, донацій насіння постраждалим від військових дій фермерам розкриє нецінові переваги насіння бренду Dekalb та підвищить репутаційний капітал компанії. Це надає компанії право виправдовувати преміальну ціну на інноваційну продукцію: споживач усвідомлює, що його гроші йдуть не лише на прибуток, а й на важливі суспільні речі.

## ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження було встановлено, що виробничий процес варто розглядати як ключову операційну ланку, послідовність регламентованих етапів, що перетворюють сукупність вхідних ресурсів на готову продукцію шляхом створення доданої вартості.

2. З огляду на тенденції цифровізації, до класичних чотирьох складових виробничого процесу (предмети праці, засоби праці, праця та природні процеси) доцільно додати п'яту — інформаційні технології (ІТ).

3. Виокремлено критичні особливості рослинництва, такі як високий рівень агрокліматичних ризиків, фундаментальна залежність від принципу «бочки Лібіха» та жорстка синхронізація з біоритмами живих організмів. Доведено, що ці фактори стимулюють еволюцію управлінської парадигми: менеджмент еволюціонує від фокусу на оптимальній організації до адаптивного підходу, де адаптація має місце у переліку функцій як критично необхідний інтегративний елемент, що пронизує та підсилює всі класичні управлінські дії (планування, організацію, мотивацію, контроль). Аналіз зарубіжного досвіду підтвердив ефективність інструментарію концепцій Kaizen та Lean Production (зокрема, використання систем 5S та TPM) для забезпечення безперервного вдосконалення, мінімізації втрат та підвищення якості агротехнологічних операцій.

4. Проведений організаційно-фінансовий аналіз показав, що, попри забезпечення стабільності функціонування, діяльність підприємства відчуває вплив зовнішніх несприятливих факторів. Зокрема, було зафіксовано скорочення значень усіх ключових коефіцієнтів рентабельності, що є прямим показником зниження ефективності діяльності. Результати аналізу підкреслили необхідність розробки коригуючих управлінських заходів, спрямованих на більш ефективне використання виробничих та інформаційно-маркетингових ресурсів компанії.

5. На підставі виявлених проблемних зон розроблено та обґрунтовано заходи щодо оптимізації використання ресурсів ТОВ "Монсанто Насіння". З метою підвищення лояльності клієнтів та зміцнення репутаційного капіталу запропоновані рекомендації включають оновлення наповнення сайту підрозділу з виробництва насіння Bayer Crop Science. Рекомендовано забезпечити цілковиту прозорість виробничого циклу (від селекції до польового результату), що мінімізує ризик страху втрати врожаю для клієнта.

6. Крім того, запропоновано акцентувати увагу на ключовій конкурентній перевазі насіння Dekalb — посухостійкості та швидкій вологовіддачі зерна — для укріплення думки, що клієнт купує гарантію реалізації потенціалу врожайності в нестабільних умовах. Обґрунтовано стратегічне значення висвітлення активностей у сфері соціальної відповідальності бізнесу, що дозволить сформувати довгострокову лояльність і виправдати преміальну ціну на інноваційну продукцію, розкриваючи її нецінові переваги. Таким чином, запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності використання як виробничих, так і комунікаційних ресурсів підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про зерно та ринок зерна в Україні: Закон України від 16 жов. 2022 р. № 37-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/37-15#Text> (дата звернення: 01.09.2025)
2. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 16 жов. 2020 р. № 236/96-ВР
3. Про насіння і садивний матеріал: Закон України від 14 січ. 2025 р. № 411-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-15#Text> (дата звернення: 01.09.2025)
4. Про охорону прав на сорти рослин: Закон України від 19 квіт. 2025 р. № 3116-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3116-12#Text> (дата звернення: 01.09.2025)
5. ДСТУ 2960-94. URL: [https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/dstu\\_2960-94\\_organizaciya\\_promi-3-476664.pdf](https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/pdf/dstu_2960-94_organizaciya_promi-3-476664.pdf)
6. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. №2 (12). 2015. URL: [https://journals.uran.ua/tpa\\_pstu/article/view/82065/77715](https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/82065/77715) (дата звернення: 01.09.2025)
7. Багорка М.О., Кравець О.В. Формування та імплементація системи аграрного маркетингу в діяльність аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. №1 (74). URL: [https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10138/1/7\\_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20\\_%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf](https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10138/1/7_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20_%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BA%D0%B0%2C%20%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf)
8. Бортник С.М. Впровадження підходу 5S в діяльність підприємства з

- ремонту та обслуговування авіаційної техніки. *Авіація, промисловість, суспільство : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кременчук, 18 трав. 2023 р.).* – Кременчук - Харків : ХНУВС, 2023. – С. 52-54
9. Бурлака О.А., Келемеш А.О., Горбенко О.В. Елементи організації операційних технологій в рослинництві з урахуванням аграрних ризиків. Конструювання, виробництво та експлуатація сільськогосподарських машин. 2023. № 53. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/d66c7b9d-ba09-45e2-8fa1-fe7dac32ca51/content>
  10. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: *навчальний посібник.* – К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.
  11. Втрати сільського господарства України внаслідок війни перевищили 11 млрд. дол. Financial Club: веб-сайт. URL: <https://finclub.net/news/vtraty-silskoho-hospodarstva-ukrainy-vnaslidok-viiny-perevyshchyly-usd11-mlrd.html>
  12. Гавриленко Н.Г. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2021. № 3 (47). С. 36-46.
  13. Гаталяк О., Ганич Н. Інтеграція міжнародних стандартів у систему управління якістю та безпечністю харчових продуктів. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні: формування національно-культурної ідентичності. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції,* м. Миколаїв, 24-25 квітня 2025 р. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2025. С. 97-98.
  14. Глухманюк А.В., Романюк Є.О. Моделювання екологічно стійких виробничих процесів. *Електромеханічні, інформаційні системи та нанотехнології.* 2024. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27605/1/EMISN\\_2024\\_P068-069.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/27605/1/EMISN_2024_P068-069.pdf)
  15. Гречко А. В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства.

- Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/58905/pdf\\_4](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/58905/pdf_4).
16. Гречко А.В., Захаров Н.В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4644>
17. Григор'єва Х. А. Недоліки агропротекційного законодавства України: динаміка, тенденції і перспективи. *Юридичний вісник*. 2025. № 3. URL: [http://yurvisnyk.in.ua/v3\\_2025/6.pdf](http://yurvisnyk.in.ua/v3_2025/6.pdf)
18. Гусєва О.Ю., Плевако Н.О., Василевська В.О. Цифровізація торгівлі в Україні: технології, форми, перспективи. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2023. № 3 (42). С. 36-41
19. Дашутіна Л.О., Недельніцина Д.Л. Інноваційні методи управління виробництвом продукції рослинництва. *Економіка та суспільство*. 2022. № URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1819>
20. Дефіцит робочої сили в Україні та внутрішні резерви його скорочення. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. URL: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/defitsyt-robochoyi-syly-v-ukrayini-ta-vnutrishni-rezervy-yoho>
21. Зміна клімату: як природний фактор вплинув на маржинальність агровиробництва. AgroPortal: веб-сайт. URL: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/zmina-klimatu-yak-pogodniy-faktorvplivuv-na-marzhinalnist-agrovirobnictva>
22. Ільченко Т.В. Особливості маркетингу в агробізнесі. *Агросвіт*. 2019. №20. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/20\\_2019/4.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/20_2019/4.pdf)
23. Кобилюх О. Я., Мельник Г. М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Нац. університет «Львівська політехніка»*. 2012. С. 43-49.
24. Коваленко Н. О. Дунін М. Є. Сучасні тренди менеджменту в контексті впровадження внутрішнього маркетингу у діяльність підприємств. *Modern*

- Economics*. 2024. № 46(2024). С. 53-60. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-08](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-08).
25. Коваленко Н. О., Дунін М. Є. Адаптований підхід до впровадження холістичної концепції маркетингу для підприємств малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. №5. 2025. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.85>.
26. Корецька І.С., Аберніхіна І.Г. Виробнича діяльність підприємства та оцінка її ефективності. *Фінансово-економічні механізми розвитку підприємництва: теоретичний та практичний аспекти* : зб. матеріалів доп. учасн. II Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпро: Український державний університет науки і технологій, 2021. С. 138-141.
27. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. пр. Харків: ХНАДУ, 2021. № 38. С. 61–76.
28. Кузьмін В.С., Савенок Д.В., Кузьміна В.П. Моніторинг якості технічного обслуговування та ремонту дорожньо-транспортних засобів. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2016. № 1. С. 12-18.
29. Лапчинський В.В., Лакуста А.А., Хмелянчишин Ю.В. Вплив кліматичних змін на агрономію: оцінка та заходи адаптації. *Таврійський науковий вісник*. 2024. № 137. С. 516-524.
30. Маковеева О. В. Напрямки підвищення ефективності логістичної системи виробничих підприємств. *Бізнесінформ*. 2020. № 5. С. 436-442.
31. Моташко Т.П. Панчулідзе Х.Р. Агрострахування в умовах зміни клімату. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 99-104
32. Ніколаєвська В.В. Обґрунтування необхідності розвитку маркетингових інновацій у сільськогосподарських підприємствах України. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI ст.* 2019. № 2. URL: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019\\_2/24.pdf](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_2/24.pdf)
33. Ноджак Л.С., Паращич М.І. Розвиток 4.0 індустрії в Україні: проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1935/1863>

34. Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління якістю логістичних бізнес-процесів. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: зб. матеріалів доп. учасн. XV Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНАДУ, 2021. С. 289–291.
35. Пастухов В.І. Якість роботи сільгоспмашин і біопотенціал сільгоспкультур. *Науково-технічний журнал "Техніка АПК"*. 2001. № 5-6 (545-546). С.19-25.
36. Польовий А. М., Божко Л. Ю. Моделювання динаміки емісії парникових газів (CO<sub>2</sub>, N<sub>2</sub>O) із ґрунтів агроєкосистем. *Серія «Геологія. Географія. Екологія»*. 2021. № 54. С. 329-344.
37. Польовий В.М., Лукашук Л.Я., Лук'яник М.М. Вплив змін клімату на розвиток рослинництва в умовах західного регіону. *Вісник аграрної науки*. 2019. № 9 (798). С. 29-34.
38. Пустовгар С.А., Безвесільний К.В. Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: [https://www.researchgate.net/publication/393410161\\_ROL\\_PLANUVANNA\\_AK\\_FUNKCIJ\\_MENEDZMENTU\\_V\\_UPRAVLINNI\\_PIDPRIEMSTVOM](https://www.researchgate.net/publication/393410161_ROL_PLANUVANNA_AK_FUNKCIJ_MENEDZMENTU_V_UPRAVLINNI_PIDPRIEMSTVOM) (дата звернення: 01.11.2025)
39. Сгупов Ю. А. Організація виробництва на промисловому підприємстві : навч. посіб. К. : Центр навч. літ-ри. 2006. 488 с.
40. Тупкало В. Н. Реструктуризація підприємства: процесний підхід. *Корпоративні системи*. 2004. №2. С. 14–18
41. Федірець О. В., Лемещенко Н. М., Коваленко Н. О. Маркетингові стратегії управління розвитком агропродовольчої сфери в умовах соціальної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (273), березень, 2024, с.118-127. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-273-118-127>.
42. Фокін Я.Ф. Проблеми та перспективи адаптації законодавства України до норм ЄС під час збройної агресії. *Проблеми сучасних трансформацій*.

- Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: [https://www.researchgate.net/publication/381572569\\_Problemi\\_ta\\_perspektivi\\_adaptacii\\_zakonodavstva\\_Ukraini\\_do\\_norm\\_ES\\_pid\\_cas\\_zbrojnoi\\_agresii](https://www.researchgate.net/publication/381572569_Problemi_ta_perspektivi_adaptacii_zakonodavstva_Ukraini_do_norm_ES_pid_cas_zbrojnoi_agresii)
43. Черненко О.В. Уточнення змісту контролю як управлінської функції менеджменту організації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. № 3 (36). С. 207-218
44. Шутько Т.І., Оганісян А.А. Світові тренди інноваційного розвитку агробізнесу. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 18. С. 98-103.
45. Analysis of Climate Change Impacts on Agricultural Production and Adaptation Strategies for Farmers: Agricultural Policy Perspectives. *Global International Journal of Innovative Research*. 2025. № 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377355343\\_Analysis\\_of\\_Climate\\_Change\\_Impacts\\_on\\_Agricultural\\_Production\\_and\\_Adaptation\\_Strategies\\_for\\_Farmers\\_Agricultural\\_Policy\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/377355343_Analysis_of_Climate_Change_Impacts_on_Agricultural_Production_and_Adaptation_Strategies_for_Farmers_Agricultural_Policy_Perspectives)
46. Gebbers, R., & Adamchuk, V. I. Precision agriculture and food security. *Science*. 2010. №327 (5967). С. 828-831.
47. How Digital Twins Transform Manufacturing Execution Systems. Automation.com: веб-сайт. URL: [https://www.automation.com/en-us/articles/february-2025/digital-twins-transform-mes?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.automation.com/en-us/articles/february-2025/digital-twins-transform-mes?utm_source=chatgpt.com)
48. IoT And Manufacturing ERP Integration: The Path To Production Visibility. Field Technologies Online: веб-сайт. URL: [https://www.fieldtechnologiesonline.com/doc/iot-and-manufacturing-erp-integration-the-path-to-production-visibility-0001?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.fieldtechnologiesonline.com/doc/iot-and-manufacturing-erp-integration-the-path-to-production-visibility-0001?utm_source=chatgpt.com)
49. Kameneva Agency: веб-сайт. URL: <https://kameneva.agency/> (дата звернення: 22.10.2025)
50. Loreto, F., Atzori, G. Climate challenges: can plants adapt in time? *Frontiers in Science*. 2024. № 2. URL:

<https://www.frontiersin.org/journals/science/articles/10.3389/fsci.2024.1522649/full>

51. MES Bridges Data, Machines and People in Smart Factories. Automation.com (<https://automation.com/>): веб-сайт. URL: [https://www.automation.com/en-us/articles/december-2024/mes-bridges-data-machines-people-smart-factories?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.automation.com/en-us/articles/december-2024/mes-bridges-data-machines-people-smart-factories?utm_source=chatgpt.com)
52. Olamide Isaac Durodola, Olutade Oladipupo, Olumide Falana. Kaizen (Continuous Improvement) in Agriculture: веб-сайт. URL: [https://www.researchgate.net/publication/360210468\\_Kaizen\\_Continuous\\_Improvement\\_in\\_Agriculture](https://www.researchgate.net/publication/360210468_Kaizen_Continuous_Improvement_in_Agriculture)
53. Smart Manufacturing: Integration of the Industrial Internet of Things (IIoT) with ERP Systems to Fully Automate Production. веб-сайт. URL: [https://pragmile.com/blog/smart-manufacturing-integration-of-the-industrial-internet-of-things-iiot-with-erp-systems-to-fully-automate-production/?utm\\_source=chatgpt.com](https://pragmile.com/blog/smart-manufacturing-integration-of-the-industrial-internet-of-things-iiot-with-erp-systems-to-fully-automate-production/?utm_source=chatgpt.com)