

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В
СИСТЕМІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Валерій МІНТІНЕНКОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталія ДУБРОВА

Дніпро – 2024

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

Мінтіненкову Валерію Ігоровичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення операційного управління в системі проєктного менеджменту аграрного підприємства»

2. **Керівник роботи:** Дуброва Наталія Петрівна, доцент,
затвержені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2024 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 06 грудня 2024 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити сучасні підходи до операційного управління та проєктного менеджменту, вивчення їхніх методів і моделей; 2) провести аналіз існуючої системи операційного управління в ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»; 3) виявити основні проблеми та недоліки у поточних підходах до управління операційною діяльністю ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»; 4) розробити рекомендації щодо вдосконалення процесів операційного управління у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»; 5) оцінити ризики

та опрацювати план впровадження запропонованих удосконалень у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

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

- 1) Схема виконання операцій проєкту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ".
- 2) Графік Ганта для проєкту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ".
- 3) Структура товарної продукції ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" у 2023 році.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	червень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	липень-серпень 2024	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	вересень 2024	
4	Розрахунок та написання проєктного розділу	жовтень 2024	
5	Написання висновків та пропозицій	листопад 2024	
6	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	грудень 2024	
7	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2024	

Здобувач

Валерій МІНТІНЕНКОВ

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення операційного управління в системі проєктного менеджменту аграрного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 10 рис., 15 табл., 1 додаток, 62 літературних джерела.

Об'єкт дослідження: процес управління проєктами з технічного оновлення аграрного виробництва у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

Предмет дослідження: методи, інструменти та практики операційного управління, які використовуються для удосконалення процесу проєктного менеджменту аграрного підприємства.

Метою роботи є аналіз сучасного стану та розробка рекомендацій щодо удосконалення операційного управління в системі проєктного менеджменту аграрного підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Методи дослідження: монографічний метод, розрахунково-конструктивний, аналізу, синтезу, мережного планування, інвестиційного аналізу, прогнозування, узагальнення, метод графічного дизайну, метод сценаріїв та інші методи.

У роботі описані сучасні теоретичні підходи до операційного управління та проєктного менеджменту, проведено аналіз існуючої системи операційного управління у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ», виявлено основні проблеми та недоліки у поточних підходах до управління операційною діяльністю ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ», розроблено рекомендації щодо удосконалення процесів операційного управління у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ», а також оцінено ризики та опрацьовано план впровадження запропонованих удосконалень у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

КЛЮЧОВІ СЛОВА

операція, проєкт, управління, процеси, оптимізація, мережа, ефективність

KEYWORDS

operation, project, management, processes, optimization, network, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СЕРЕДОВИЩІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

10

1.1. Сутність та завдання операційного управління, його особливості

в аграрному бізнесі

10

1.2. Проєктний менеджмент: концепції та підходи

18

1.3. Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту

22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ

ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА 26

2.1. Рівень економічного потенціалу ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»

та ефективність його використання

26

2.2. Результативність управління виробничо-збутовою діяльністю

аграрного підприємства

34

2.3. Характеристика організації операційного менеджменту та

системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

44

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОЦЕСОМ ТЕХНІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА
50

3.1. Управління проектом з технічної модернізації аграрного
виробництва господарства
50

3.2. Удосконалення мережного планування операцій та управління
ризиками у системі проектного менеджменту ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"
63

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ
72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
76

ДОДАТКИ
83

ВСТУП

Воєнний стан створює нестабільні умови для аграрного сектора, включаючи загрози безпеці, порушення ланцюгів постачання, обмеження ресурсів і зміну ринкових умов. Це вимагає адаптації операційних процесів для забезпечення стабільності та безперервності діяльності.

Аграрні підприємства є ключовими для забезпечення продовольчої безпеки країни. В умовах воєнного стану важливо забезпечити ефективне управління ресурсами і виробництвом, щоб задовольнити потреби населення в продуктах харчування. Управління в умовах підвищеної невизначеності та ризиків потребує розробки гнучких стратегій і оперативних рішень, що враховують можливі загрози та зміну обставин. Впровадження інноваційних рішень у сфері операційного управління та проектного менеджменту може

допомогти підприємствам адаптуватися до нових викликів, підвищити ефективність і стійкість. Ефективне управління аграрними підприємствами сприяє підтримці економіки, збереженню робочих місць і розвитку місцевих громад, що особливо важливо в умовах кризи.

В умовах воєнного стану аграрні підприємства повинні бути здатні швидко реагувати на зміни в середовищі, такі як перебої в постачанні, зміни законодавства та ринкових умов. Удосконалення операційного управління допоможе створити гнучкі та адаптивні системи, які можуть підтримувати стійкість бізнесу. В умовах обмежених ресурсів, таких як працівники, матеріали або фінанси, критично важливо ефективно розподіляти та використовувати доступні ресурси. Вдосконалення процесів операційного управління може сприяти підвищенню продуктивності та зменшенню витрат [12, 32, 55].

Удосконалення системи управління дозволить аграрним підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть у важкі часи, забезпечуючи високу якість продукції, своєчасність виконання проєктів і здатність задовольняти потреби ринку. Аграрні підприємства часто є основою економіки сільських громад. Ефективне управління такими підприємствами під час кризи підтримує економічну активність, сприяє соціальній стабільності та допомагає у відновленні після закінчення конфлікту.

Крім негайного реагування на виклики, важливо також планувати довгострокову стійкість аграрних підприємств. Удосконалення операційного управління сприяє не лише виживанню в короткостроковій перспективі, але й закладає основу для стійкого розвитку після закінчення воєнного стану. Адаптація до умов воєнного стану часто вимагає швидкого впровадження нових технологій, таких як автоматизація, цифровізація та використання інформаційних систем для управління проєктами. Дослідження в цьому напрямі може показати, як технології можуть бути інтегровані в операційне управління для підвищення ефективності.

Удосконалення управління аграрними підприємствами також включає врахування соціальної відповідальності та етичних аспектів, таких як підтримка місцевих громад, захист прав працівників та екологічна стійкість.

В умовах кризи важливо підвищувати кваліфікацію та гнучкість персоналу, щоб вони могли ефективно працювати в нових умовах. Це включає навчання новим навичкам, управління стресом та роботу в умовах підвищеної невизначеності [13, 18, 41].

Таким чином, дослідження і впровадження удосконалень в операційне управління аграрними підприємствами в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним завданням для забезпечення їхньої стійкості та ефективного функціонування. А актуальність цієї магістерської роботи зумовлена необхідністю адаптації аграрного сектору до складних умов воєнного стану, забезпечення його стабільного функціонування та розвитку, а також внеском у загальну безпеку і добробут суспільства.

Метою даної роботи є аналіз сучасного стану та розробка рекомендацій щодо удосконалень операційного управління в системі проєктного менеджменту аграрного підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

Для досягнення визначених цілей поставлені і виконані такі *завдання*:

- дослідження сучасних підходів до операційного управління та проєктного менеджменту, вивчення їхніх методів і моделей;
- аналіз існуючої системи операційного управління в конкретному аграрному підприємстві, включаючи оцінку організаційної структури, процесів, ресурсів та методів управління проєктами;
- виявлення основних проблем та недоліків у поточних підходах до управління операційною діяльністю підприємства;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесів операційного управління, включаючи впровадження нових технологій, методів планування та контролю;
- оцінка потенційного впливу запропонованих заходів на ефективність операційної діяльності, продуктивність і досягнення стратегічних цілей підприємства;
- оцінювання ризиків та розробка плану впровадження запропонованих удосконалень, включаючи часові рамки та необхідні ресурси.

Предметом дослідження є методи, інструменти та практики операційного управління, які використовуються для удосконалення процесу проєктного менеджменту аграрного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління проєктами з технічного оновлення аграрного виробництва у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

Інформаційною базою дослідження були: статут та внутрішні правила господарювання, бухгалтерська звітність і фінансові звіти, плани виробництва і розпорядження про використання фінансових ресурсів, технічна документація на обладнання і технології, соціально-економічні звіти і дослідження, договори та контракти з постачальниками та покупцями, стратегічні та оперативні плани ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ».

У кваліфікаційній роботі застосовані такі *методи досліджень*: монографічний метод, розрахунково-конструктивний, аналізу, синтезу, мережного планування, інвестиційного аналізу, прогнозування, узагальнення, метод графічного дизайну, метод сценаріїв та інші методи. Крім того, використовувалося спеціалізоване програмне забезпечення Microsoft Project.

Елементи наукової новизни: перенесення відомих знань на нові об'єкти у контексті подальшого розвитку знань про поліпшення операційного управління процесом технічного оновлення підприємства в умовах аграрної сфери економіки.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 03-04 жовтня 2024 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [62].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СЕРЕДОВИЩІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

1.1. Сутність та завдання операційного управління, його особливості в аграрному бізнесі

Операційний менеджмент є ключовою складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства. Він охоплює комплекс процесів та рішень, спрямованих на планування, організацію, керування та контроль за діяльністю, пов'язаною з виробництвом товарів або наданням послуг. Операційний менеджмент забезпечує оптимальне використання ресурсів і спрямований на досягнення високої якості продукції та послуг, задоволення потреб споживачів, а також на максимізацію ефективності підприємства.

Операційний менеджмент є системою, що включає планування, організацію, контроль і управління операційними процесами. Основною

метою операційного менеджменту є забезпечення максимальної ефективності виробництва та операційних процесів. Ця сфера управління фокусується на використанні ресурсів, таких як праця, матеріали, обладнання та інформація, для створення продуктів або послуг, які відповідають очікуванням споживачів [19, 37, 56].

Операційний менеджмент включає різні аспекти, зокрема управління ланцюгами постачань, виробничі процеси, контроль якості, управління запасами та проектування операційних систем. Важливою частиною є також стратегічне планування, яке визначає довгострокові цілі та напрями розвитку підприємства. При цьому операційний менеджмент включає низку завдань.

Так, планування виробництва передбачає розробку детальних планів виробництва, включаючи визначення обсягу продукції, потреби у матеріалах, обладнанні та робочій силі. Планування допомагає забезпечити баланс між попитом і пропозицією, а також уникнути перевиробництва або недовиробництва.

Організація виробничих процесів включає організацію робочих місць, розподіл завдань між працівниками, визначення оптимальної структури виробничого процесу та управління потоками робіт. Організація процесів спрямована на забезпечення безперервності та ефективності виробництва.

Операційний менеджмент відповідальний за впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробничого процесу. Це включає контроль вхідних матеріалів, процесу виробництва та готової продукції. Метою є забезпечення відповідності продукції встановленим стандартам якості та задоволення потреб споживачів.

Для того, щоб організація досягла своєї мети, завдання повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці. Тому управління є істотно важливою діяльністю для організації. Однак у малих організаціях часто немає чітко виділеної групи керівників. Наприклад, у невеликій крамниці, яка є власністю двох партнерів, один може ухвалювати рішення щодо постачання, виконуючи тим самим керівну функцію протягом тижня, а

другий — протягом другого тижня. Вони обидва координують свої робочі графіки, щоб забезпечити крамниці години роботи [1, 11, 40, 62].

Важливою частиною операційного менеджменту є впровадження нових технологій та методів, які дозволяють підвищити ефективність виробничих процесів та покращити якість продукції. Постійне вдосконалення процесів є ключовим фактором успішного розвитку підприємства.

Загалом операційний менеджмент є критично важливою функцією управління, яка забезпечує ефективне використання ресурсів та максимізацію продуктивності підприємства. Завдяки ретельному плануванню, організації та контролю, операційний менеджмент сприяє досягненню високих стандартів якості продукції та послуг, задоволенню потреб споживачів і забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

Операційна діяльність підприємства є ключовою частиною його функціонування, оскільки саме вона забезпечує створення товарів або послуг, що задовольняють потреби споживачів. Управління операційною діяльністю охоплює планування, організацію, контроль та координацію всіх процесів, які мають місце на підприємстві, для досягнення високої продуктивності та ефективності. Операційна діяльність є складним об'єктом управління, оскільки вона включає різні елементи та аспекти, які потребують системного підходу та ефективного керування (рис. 1.1).

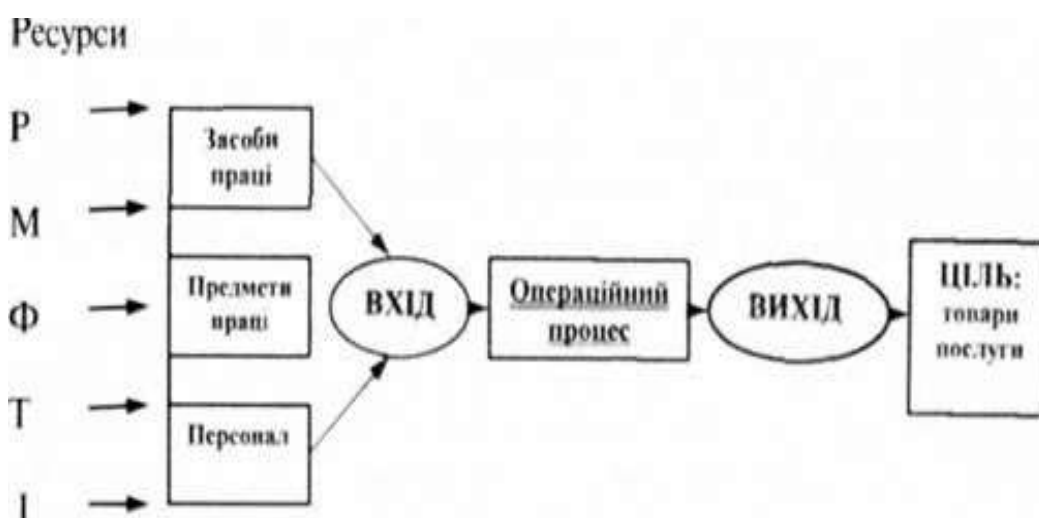


Рис. 1.1. Процес операційної діяльності як об'єкт управління [39]

Операційна діяльність є сукупністю процесів та заходів, що спрямовані на створення доданої вартості через перетворення вхідних ресурсів у готові продукти або послуги. Ці процеси включають виробничі операції, обробку інформації, логістику та обслуговування клієнтів. Основна мета операційної діяльності – забезпечити ефективне використання ресурсів та максимізацію вартості для споживачів та підприємства [4, 17, 55].

Компоненти операційної діяльності:

- вхідні ресурси - сировина, матеріали, інформація, праця та інші ресурси, які використовуються у процесі виробництва. Управління вхідними ресурсами включає їх закупівлю, зберігання та підготовку до використання у виробництві;

- процеси перетворення (трансформації) - основа операційної діяльності, де відбувається перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію або послуги. Цей етап включає виробничі операції, контроль якості, обробку даних та інші процеси, які додають вартість до кінцевого продукту;

- вихідні продукти як готові товари або послуги, що створюються в результаті операційної діяльності. Управління цим компонентом включає упаковку, зберігання, доставку та обслуговування клієнтів;

- зворотний зв'язок як інформація, отримана від клієнтів та внутрішніх джерел, яка допомагає оцінити ефективність операційної діяльності та вносити корективи для її вдосконалення. Зворотний зв'язок є важливим для постійного покращення якості продукції та процесів [4, 28, 60].

Операційна діяльність є важливим об'єктом управління, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Ефективне управління операційною діяльністю дозволяє підприємству створювати високоякісні продукти та послуги, задовольняти потреби споживачів і досягати своїх стратегічних

цілей. Завдяки системному підходу та постійному вдосконаленню процесів, операційна діяльність може стати джерелом стійкої конкурентної переваги для підприємства (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Операційний менеджмент у ланцюгу створення вартості[21]

Управління операційною діяльністю включає кілька ключових завдань:

1) Планування (Визначення цілей та розробка стратегій для досягнення цих цілей. Планування охоплює прогнозування попиту, визначення необхідних ресурсів, розробку графіків виробництва та розподіл завдань між працівниками).

2) Організація (Створення структури підприємства, визначення ролей та обов'язків, а також організація робочих процесів. Це включає розподіл завдань, координацію дій працівників та забезпечення ефективної комунікації).

3) Контроль (Моніторинг процесів та результатів для забезпечення відповідності планам та стандартам. Контроль включає оцінку якості продукції, ефективності використання ресурсів та виявлення можливих відхилень від плану).

4) Координація (Забезпечення узгодженості дій між різними відділами та підрозділами підприємства. Координація дозволяє забезпечити безперебійний потік робіт і оптимальне використання ресурсів).

5) Покращення процесів (Постійне вдосконалення операційних процесів з метою підвищення їх ефективності та якості. Це включає впровадження нових технологій, оптимізацію виробничих процесів та розвиток персоналу) [18, 35, 59].

Операційна діяльність є фундаментальною складовою будь-якого підприємства, оскільки вона охоплює процеси, що забезпечують створення та доставку товарів або послуг споживачам. Її корисність виявляється через здатність підприємства забезпечити ефективне використання ресурсів, задоволення потреб клієнтів, досягнення конкурентних переваг та підтримання стійкого розвитку. Операційна діяльність не лише допомагає підприємствам досягати своїх комерційних цілей, але й впливає на економіку, соціальну сферу та екологію. Розглянемо основні аспекти корисності операційної діяльності (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Корисність операційної діяльності [47]

Операційна діяльність сприяє оптимальному використанню ресурсів, таких як праця, матеріали, капітал і технології. Завдяки систематичному підходу до управління цими ресурсами, підприємства можуть знизити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити високу якість продукції чи послуг. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню прибутковості та стійкості підприємства. Однією з ключових цілей операційної діяльності є задоволення потреб споживачів. Підприємства, які здатні ефективно організувати свої операційні процеси, можуть швидше реагувати на зміни у попиті, пропонувати продукцію та послуги високої якості та забезпечувати своєчасну доставку. Це допомагає підвищити рівень задоволеності клієнтів і сприяє їх лояльності [13, 44, 60].

Конкурентна перевага є критичним фактором успіху на ринку. Операційна діяльність може бути джерелом таких переваг через інновації, оптимізацію процесів та впровадження нових технологій. Підприємства, що активно вдосконалюють свої операційні процеси, можуть запропонувати продукцію або послуги з вищою цінністю для споживачів або за нижчою ціною, що дозволяє їм виділятися серед конкурентів.

Операційна діяльність відіграє важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Це включає як економічні аспекти, такі як стабільний прибуток і зростання, так і соціальні та екологічні аспекти. Наприклад, оптимізація процесів виробництва може знизити кількість відходів та споживання енергії, що сприяє збереженню навколишнього середовища. Також важливою є соціальна відповідальність підприємств, які через ефективну операційну діяльність можуть створювати нові робочі місця та забезпечувати безпечні умови праці.

Операційна діяльність стимулює інновації та розвиток нових технологій. Постійний пошук шляхів покращення процесів та підвищення ефективності виробництва приводить до впровадження нових методів роботи, використання сучасних інформаційних систем та автоматизації

процесів. Це не тільки підвищує продуктивність, але й дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін у ринкових умовах [23, 42, 58].

Операційна діяльність є важливим елементом успіху будь-якого підприємства. Її корисність проявляється в ефективному використанні ресурсів, задоволенні потреб споживачів, досягненні конкурентних переваг, підтримці стійкого розвитку та сприянні інноваціям. Завдяки операційній діяльності підприємства можуть створювати додану вартість, підвищувати свою конкурентоспроможність і вносити вагомий вклад у розвиток економіки та суспільства в цілому.

Аграрний бізнес є ключовою галуззю економіки багатьох країн, забезпечуючи продукти харчування та сировину для інших галузей промисловості. Операційний менеджмент в аграрному бізнесі має свої специфічні особливості, зумовлені природними умовами, сезонністю, високою залежністю від кліматичних факторів, а також складністю управління біологічними процесами. Ці особливості вимагають унікальних підходів до управління, планування та контролю, щоб забезпечити стабільність і ефективність діяльності агропідприємств.

Однією з найбільших особливостей аграрного бізнесу є сильна залежність від природних умов, таких як клімат, ґрунти, опади та температура. Це створює значні виклики для операційного менеджменту, оскільки погодні умови можуть сильно впливати на врожайність, якість продукції та строки виконання сільськогосподарських робіт. Операційний менеджмент в аграрному бізнесі включає розробку стратегій управління ризиками, пов'язаними з погодними умовами, таких як страхування врожаю або використання технологій прогнозування погоди.

Сезонність також є важливим фактором, який впливає на планування та організацію робіт. У аграрному секторі існують періоди активної діяльності (посівна, збір урожаю) і періоди відносного спокою. Це вимагає ретельного планування ресурсів, включаючи робочу силу, техніку та матеріали, щоб забезпечити оптимальне виконання робіт у визначені терміни.

Аграрний бізнес відрізняється від багатьох інших галузей тим, що в основі його діяльності лежать біологічні процеси, які часто важко контролювати. Наприклад, зростання рослин і тварин залежить від багатьох факторів, включаючи генетичні особливості, умови середовища, догляд і харчування. Це створює додаткові складнощі для операційного менеджменту, оскільки необхідно враховувати широкий спектр біологічних і екологічних аспектів [10, 29, 51].

Сучасний аграрний бізнес активно впроваджує нові технології та інновації, які допомагають підвищити продуктивність та ефективність. Серед них можна відзначити прецизійне землеробство, яке включає використання дронів, супутникових знімків та GPS для точного вимірювання та управління агротехнічними процесами. Крім того, розвиток біотехнологій дозволяє створювати нові сорти рослин і породи тварин, стійкі до хвороб і шкідників, що підвищує врожайність та якість продукції.

В аграрному бізнесі управління ланцюгами постачання має особливе значення через високу швидкість псування продукції. Операційний менеджмент включає забезпечення ефективного зберігання, транспортування та обробки продукції, щоб зменшити втрати і забезпечити доставку свіжих продуктів до кінцевого споживача. Це вимагає координації дій між виробниками, переробниками, логістичними компаніями та роздрібними мережами.

Аграрний бізнес часто відіграє важливу роль у розвитку сільських територій, створенні робочих місць і підтримці соціальної стабільності. Операційний менеджмент в аграрному секторі включає врахування соціальних аспектів, таких як зайнятість місцевого населення, розвиток інфраструктури та забезпечення сталого розвитку територій.

Операційний менеджмент в аграрному бізнесі має унікальні особливості, що зумовлені природними умовами, біологічними процесами, сезонністю та специфікою управління ланцюгами постачання. Ефективне управління в цій галузі вимагає спеціалізованих знань і підходів, що

дозволяють адаптуватися до змінних умов та забезпечувати стабільність і розвиток підприємств. Інновації та технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності аграрного бізнесу, дозволяючи оптимізувати процеси виробництва і доставки продукції, а також зменшити вплив несприятливих факторів [30, 43, 54].

1.2. Проектний менеджмент: концепції та підходи

Проектний менеджмент є важливим аспектом управління в сучасному бізнесі та інших сферах діяльності, спрямованим на ефективне планування, організацію та виконання проектів. Розуміння основних понять, таких як проєкт, програма та портфель, є критичним для успішного управління і досягнення поставлених цілей. Ці поняття відображають різні рівні управління та організації роботи, що допомагають компаніям ефективно використовувати ресурси, досягати стратегічних цілей і забезпечувати збалансований розвиток.

Проект є основною одиницею проєктного менеджменту. Він визначається як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату. Проекти мають конкретні цілі, обмежені часові рамки, визначені ресурси та зазвичай проходять через певні етапи життєвого циклу, такі як ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення [10, 28, 57, 61].

Ключовими характеристиками проєкту є:

Тимчасовість - проекти мають початок і кінець, що означає, що вони не є постійною діяльністю.

Унікальність - кожен проєкт створює унікальний результат, який може бути продуктом, послугою або іншим результатом.

Обмежені ресурси - проекти обмежені у використанні часу, грошей, людських ресурсів та інших ресурсів.

Приклади проєктів можуть включати розробку нового програмного забезпечення, будівництво будівлі, організацію конференції або створення маркетингової кампанії.

Програма – це сукупність взаємопов'язаних проєктів, які управляються як єдиний набір з метою досягнення стратегічних цілей. Програми зазвичай спрямовані на забезпечення координації між проєктами, управління спільними ресурсами та максимізацію синергії. Вони можуть включати кілька проєктів, які взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи досягнення більш значущих результатів, ніж кожен проєкт окремо.

Основні характеристики програм:

- інтеграція (програми забезпечують координацію та узгодженість між проєктами);
- цілі (програми орієнтовані на досягнення стратегічних цілей, які не можуть бути досягнуті окремими проєктами);
- управління ризиками (управління програмами включає аналіз і контроль ризиків, які можуть виникати між проєктами).

Наприклад, програма може включати кілька проєктів з модернізації інфраструктури компанії, таких як оновлення ІТ-систем, реконструкція офісних приміщень та впровадження нових процедур безпеки.

Портфель – це сукупність проєктів, програм та інших робіт, що управляються для досягнення стратегічних цілей організації. Управління портфелем спрямоване на забезпечення правильного розподілу ресурсів, узгодження проєктів з корпоративною стратегією та досягнення оптимального балансу ризиків і вигод.

Основні аспекти управління портфелем:

- 1) Стратегічна орієнтація - портфелі спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.
- 2) Оптимізація ресурсів - управління портфелем включає розподіл ресурсів між проєктами і програмами для досягнення максимальних вигод.

3) Балансування - управління портфелем допомагає забезпечити баланс між різними типами проєктів, ризиками та вигодами.

Наприклад, портфель може включати проєкти з дослідження і розробки нових продуктів, проєкти з розширення ринку, програми з оптимізації внутрішніх процесів і проєкти з розвитку персоналу [13, 35, 50, 61].

Проєкт, програма та портфель є ключовими поняттями проєктного менеджменту, що відображають різні рівні управління та організації роботи. Проєкт є базовою одиницею, яка спрямована на створення унікального результату. Програма об'єднує взаємопов'язані проєкти для досягнення стратегічних цілей. Портфель включає сукупність проєктів і програм, орієнтованих на реалізацію стратегії організації. Розуміння цих понять та їх взаємодії дозволяє ефективно управляти ресурсами, знижувати ризики та забезпечувати успішне виконання завдань, що стоять перед організацією.

Проєктний менеджмент у межах проєктів, програм та портфелів забезпечує структуру, яка допомагає організаціям досягати своїх цілей більш ефективно. Далі розглянемо взаємодію цих елементів та їх роль у забезпеченні успішного управління організацією. Проєкти є основними одиницями, які можуть бути частиною програм або портфелів. Програми об'єднують кілька проєктів, що взаємодоповнюють один одного, тоді як портфелі включають усі проєкти та програми організації, забезпечуючи стратегічний контроль і розподіл ресурсів.

Управління проєктами зосереджене на досягненні конкретних цілей проєкту, управління програмами забезпечує координацію та синергію між проєктами, а управління портфелем спрямоване на оптимізацію розподілу ресурсів та узгодження проєктів із загальною стратегією організації. Завдяки інтеграції проєктів у програми, організації можуть досягти синергії, що призводить до підвищення ефективності та зниження витрат. Портфельний підхід забезпечує загальний огляд та оптимізацію, допомагаючи організаціям балансувати між різними ініціативами та обмеженими ресурсами [23, 37, 53].

Управління портфелем допомагає організаціям забезпечити відповідність проєктів та програм стратегічним цілям. Це дозволяє організації зосереджуватися на найважливіших ініціативах, що мають найбільший вплив на бізнес. На рівні проєктів, програм і портфелів управління ризиками є важливим аспектом. Проєкти можуть мати свої ризики, які потрібно управляти на локальному рівні, але управління програмами та портфелем дозволяє бачити загальну картину ризиків і приймати рішення на основі цієї інформації.

Важливим елементом управління на всіх рівнях є моніторинг і контроль. Управління проєктами зосереджено на контрольних точках та виконанні плану, управління програмами охоплює координацію та забезпечення виконання проєктів, а управління портфелем забезпечує загальний контроль та аналіз результатів. Управління портфелем допомагає ефективно розподіляти ресурси між різними проєктами та програмами, враховуючи їхню важливість та пріоритетність. Це особливо важливо у великих організаціях, де ресурси обмежені, а конкуренція за них висока [18, 29].

Поняття проєкту, програми та портфеля є основоположними в проєктному менеджменті. Вони визначають різні рівні управління та організації робіт, які дозволяють забезпечити ефективне досягнення стратегічних цілей організації. Взаємодія між проєктами, програмами та портфелями забезпечує оптимальне використання ресурсів, управління ризиками та моніторинг виконання завдань. Завдяки ефективному управлінню на всіх рівнях, організації можуть досягати високої ефективності, адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1.3. Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту

Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту є важливою темою в сучасному бізнесі, оскільки ці два аспекти управління мають різні цілі, але разом забезпечують ефективне функціонування організацій. Операційне управління зосереджене на поточних процесах і постійному функціонуванні організації, тоді як проєктний менеджмент орієнтований на тимчасові підприємства, що мають чіткі цілі та результати. Розглянемо, як інтеграція цих двох напрямів може сприяти досягненню загальних цілей організації.

Операційне управління охоплює управління постійними процесами, такими як виробництво, логістика, обслуговування клієнтів тощо. Воно спрямоване на підвищення ефективності, оптимізацію витрат, забезпечення якості продукції або послуг та підтримання стабільності. Основні характеристики операційного управління включають регулярність, стандартизацію та прагнення до постійного вдосконалення [2, 15, 24].

Проєктний менеджмент, з іншого боку, зосереджений на реалізації тимчасових ініціатив, які мають початок і кінець. Проєкти орієнтовані на створення унікальних продуктів, послуг або результатів, що вимагає чіткого планування, координації та управління ресурсами. Основні характеристики проєктного менеджменту включають тимчасовість, унікальність і необхідність управління змінами.

Незважаючи на відмінності, ці два напрямки взаємодоповнюють один одного. Операційне управління забезпечує стабільність і ефективність основної діяльності організації, тоді як проєктний менеджмент дозволяє впроваджувати зміни, інновації та нові продукти або послуги, що сприяють довгостроковому розвитку.

Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту важлива для забезпечення узгодженості дій та досягнення стратегічних цілей організації. Спільне управління ресурсами між операційною та проєктною діяльністю забезпечує ефективне використання робочої сили, фінансів та матеріалів. Проєкти часто вимагають змін у постійних процесах або введення

нових процесів. Інтеграція дозволяє плавно впроваджувати ці зміни, забезпечуючи мінімальні перебої в операційній діяльності [24, 37, 52].

Операційні та проєктні ініціативи повинні відповідати загальній стратегії організації. Інтеграція допомагає забезпечити, щоб усі проєкти і операційні процеси були спрямовані на досягнення спільних цілей. Оскільки проєкти часто призводять до змін в організації, інтеграція дозволяє краще управляти цими змінами, забезпечуючи підготовку персоналу та адаптацію до нових умов.

Спільне управління дозволяє швидко реагувати на зміни ринку або внутрішні зміни, адаптуючи як операційні, так і проєктні процеси для задоволення нових вимог. Впровадження матричної структури, де команди можуть працювати як в операційних, так і в проєктних підрозділах, сприяє більшій гнучкості та обміну знаннями. Забезпечення ефективної комунікації між операційними і проєктними командами дозволяє уникнути непорозумінь і забезпечити координацію дій [15, 38, 61].

Створення системи управління знаннями допомагає зберігати і використовувати досвід, накопичений у процесі реалізації проєктів, для покращення операційної діяльності. Встановлення спільних ключових показників ефективності (KPI) для операційних та проєктних ініціатив допомагає оцінювати успіх і відповідність загальним цілям організації (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні техніко-економічні показники проекту [29]

Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту є критично важливою для сучасних організацій, які прагнуть забезпечити стабільність і розвиток. Вона дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечити узгодженість дій, ефективно впроваджувати зміни та швидко адаптуватися до нових умов. Збалансований підхід до інтеграції цих двох напрямів управління дозволяє організаціям досягати високих результатів і стійко розвиватися в умовах постійних змін.

Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту є важливим завданням для організацій, що прагнуть досягти високої ефективності та гнучкості в сучасному конкурентному середовищі. Незважаючи на наявність певних викликів, успішна інтеграція відкриває численні можливості для покращення процесів, впровадження інновацій і розвитку персоналу. Завдяки ретельному плануванню, підтримці керівництва та активному залученню співробітників організації можуть створити стійку основу для свого подальшого зростання та успіху [3, 21, 45, 56].

Інтеграція дозволяє використовувати інноваційні підходи з проєктного менеджменту для покращення операційних процесів. Це може включати впровадження нових технологій, методів управління та процесів. Організації,

які успішно інтегрують операційне управління та проєктний менеджмент, стають більш гнучкими. Вони можуть швидше реагувати на зміни ринку, впроваджувати нові продукти та послуги, а також адаптуватися до нових вимог клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙ-НОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Рівень економічного потенціалу ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» та ефективність його використання

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» у єдиному державному реєстрі підприємств та організацій має код 41469459. Територія його землекористування розташована у Самарівському районі Дніпропетровська області. Адреса реєстрації: вул. З. Белої, буд., 2. Головний менеджер підприємства представлений Стрибкою Дмитром Олександровичем.

Аграрне виробництво в умовах Присамар'я має ряд особливостей, які визначають його специфіку та впливають на вибір стратегій і технологій у сільському господарстві. Присамар'я розташоване в степовій зоні України, що визначає типові кліматичні умови для цього регіону. Субрегіон має помірно континентальний клімат з характерними спекотними і сухими літа і помірно холодними зимами. Нестача вологи влітку є одним з головних викликів для аграрного виробництва, що впливає на врожайність і вибір культур.

У Присамар'ї переважають чорноземи, які є одними з найродючіших ґрунтів у світі. Вони забезпечують хорошу врожайність за умов достатнього зволоження і правильної агротехніки. Незважаючи на високу родючість чорноземів, проблема деградації ґрунтів, ерозії та зменшення гумусу може виникати через інтенсивне використання земель без належного відновлення. Загалом ґрунти Самарівського району, зокрема чорноземи, є високородючими і мають великий потенціал для сільськогосподарського виробництва. Однак для збереження їх родючості необхідно застосовувати раціональні методи господарювання, враховувати кліматичні умови і проводити заходи щодо збереження ґрунтів.

Річка Самара – основна водна артерія, яка протікає через субрегіон, забезпечуючи важливий водний ресурс для зрошення. Використання води з річки Самара може допомогти компенсувати нестачу природних опадів і забезпечити стабільність аграрного виробництва. У посушливі роки або за умов недостатнього рівня води, можуть виникати проблеми з водопостачанням, що вимагає розумного планування та управління водними

ресурсами.

Основними культурами, що вирощуються, є зернові (пшениця, ячмінь), технічні культури (соняшник) та кормові культури. Вибір культур часто базується на адаптації до кліматичних умов та наявності ринків збуту. Тваринництво є важливою складовою аграрного виробництва, хоча його розвиток може бути обмеженим через необхідність забезпечення кормової бази.

Розвиток транспортної та соціальної інфраструктури впливає на логістику та доступ до ринків. Віддаленість від великих ринків збуту може бути викликом. Зниження чисельності населення і відтік молоді з сільської місцевості можуть створювати труднощі з наявністю робочої сили. Недостатній рівень інвестицій в інноваційні технології та інфраструктуру може обмежувати конкурентоспроможність аграрних підприємств.

Погіршення кліматичних умов, зокрема збільшення частоти посух, впливає на врожайність і стабільність аграрного виробництва. Активне землеробство може призводити до ерозії ґрунтів, що вимагає впровадження заходів щодо збереження ґрунтів та сталого управління земельними ресурсами.

Враховуючи ці особливості, аграрні підприємства Присамар'я можуть адаптувати свої стратегії і технології до специфіки регіону для забезпечення стійкого і продуктивного аграрного виробництва.

Основні індикатори господарської діяльності аграрного підприємства відіграють ключову роль у визначенні його фінансового та економічного стану. Вони надають інформацію для прийняття управлінських рішень і допомагають аналізувати ефективність та результативність діяльності. Таким чином, основні індикатори господарської діяльності є ключовими для оцінки загального стану аграрного підприємства та прийняття стратегічних і оперативних рішень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних індикаторів господарської діяльності ТОВ «ФГ ДАР

ПОПАСНЕ» Самарівського району Дніпропетровської області

Система індикаторів	2021 р.	Повномасштабна війна	
		2022 р.	2023 р.
Виручка від реалізації та позареалізаційні доходи, тис грн.	105916,6	27804,3	28100,3
Одержано чистого доходу-всього, тис. грн.	74741,7	7834,5	4288,3
Обсяги активів балансу станом на кінець року, тис грн.	116834,9	111736,8	139089,8
Обсяги пасивів балансу станом на кінець року, тис грн.	11436,1	6733,9	38798,6
Рівень рентабельності, %	70,6	28,2	15,3

Дані таблиці 2.1. ілюструють, що у 2022 році це відношення знизилося до 7%, а у 2023 році - до 3%. У 2021 році виручка склала 105916,6 тис. грн. У 2022 році спостерігається значне зниження до 27804,3 тис. грн, що пов'язано з початком повномасштабної війни. У 2023 році виручка зросла незначно до 28100,3 тис. грн. При цьому у 2021 році відношення чистого доходу до обсягів активів становило приблизно 64%. Це може свідчити про певну стабілізацію або адаптацію підприємства до нових умов.

У 2021 році обсяг активів складав 116834,9 тис. грн. У 2022 році активи зменшилися до 111736,8 тис. грн, але у 2023 році зросли до 139089,8 тис. грн. Це свідчить про збільшення інвестицій в активи або придбання нового майна. Це також говорить про значне падіння ефективності використання активів підприємства для генерації доходів, можливо, через втрату ринків збуту або зниження попиту.

Збільшення обсягів зобов'язань у 2023 році вказує на зростання фінансового ризику для підприємства. Збільшення зобов'язань, ймовірно, пов'язане з необхідністю покриття поточних витрат або інвестицій в активи для збереження діяльності.

Зростання активів у 2023 році може бути результатом залучення нових фінансових ресурсів. Це може бути як інвестиції в основні засоби, так і збільшення оборотних активів (наприклад, запаси, дебіторська заборгованість). Так, у 2021 році зобов'язання складали 11436,1 тис. грн. А у 2022 році вони знизилися до 6733,9 тис. грн, але у 2023 році різко зросли до 38798,6 тис. грн. Це може бути пов'язано з залученням додаткових кредитів або інших зобов'язань.

У 2021 році чистий дохід складав 74741,7 тис. грн. У 2022 році відбулося різке зниження до 7834,5 тис. грн. У 2023 році чистий дохід знизився ще більше до 4288,3 тис. грн. Це може бути ознакою зростання витрат або зниження маржі. Зменшення чистого доходу та збільшення зобов'язань може викликати проблеми з ліквідністю, тобто здатністю підприємства вчасно покривати свої поточні зобов'язання. Це може бути серйозним викликом для підтримання стабільної роботи в умовах нестабільної економічної ситуації (рис. 2.1).

Зниження рентабельності пов'язане з підвищенням витрат на виробництво, зниженням цін або іншими економічними факторами, які впливають на підприємство в умовах війни.

Таким чином, ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» зазнало значного впливу повномасштабної війни на свою фінансову діяльність. Спостерігається суттєве зниження доходів, а також зростання зобов'язань. Незважаючи на ці труднощі, підприємство змогло збільшити обсяги активів, що може свідчити про спробу адаптуватися до нових умов та знайти нові можливості для розвитку. Загалом, ситуація потребує детального аналізу і стратегічних рішень для забезпечення довгострокової фінансової стабільності і зростання підприємства.

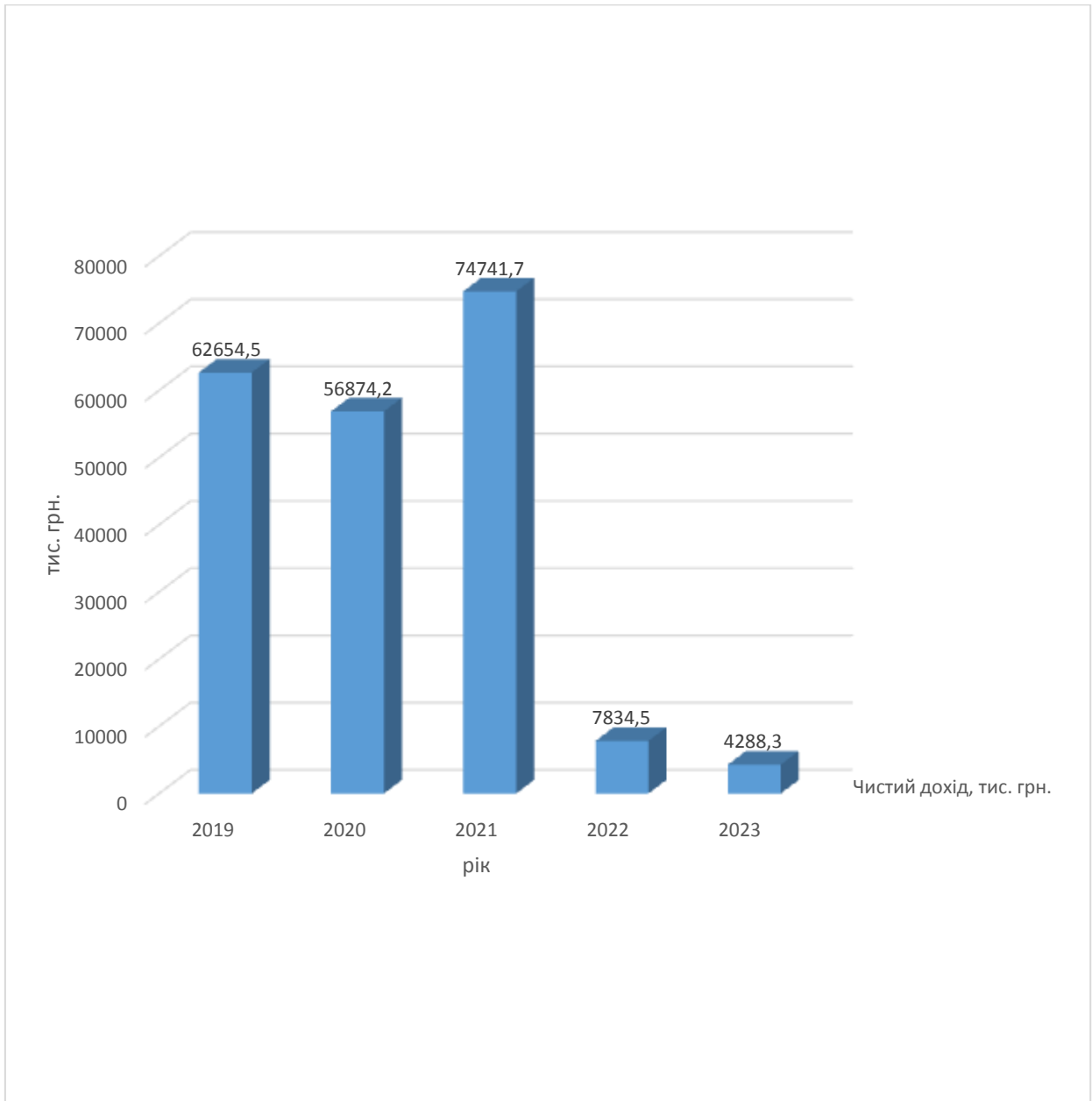


Рис. 2.1. Зміна обсягів чистого доходу ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» у 2019-2023 рр., тис. грн.

Зважаючи на викладене, варто проаналізувати структуру витрат і знайти можливості для їх зниження, що допоможе покращити фінансові результати. До того ж пошук нових ринків збуту або розширення асортименту продукції може допомогти збільшити доходи. Необхідно також

ретельно керувати зобов'язаннями, щоб уникнути перевищення рівня заборгованості, що може загрожувати фінансовій стабільності підприємства.

Щоб обчислити значення показника середньорічної чисельності працівників аграрного підприємства за весь період, використаємо відомі дані про чисельність працівників на кінець кожного року (рис. 2.2).

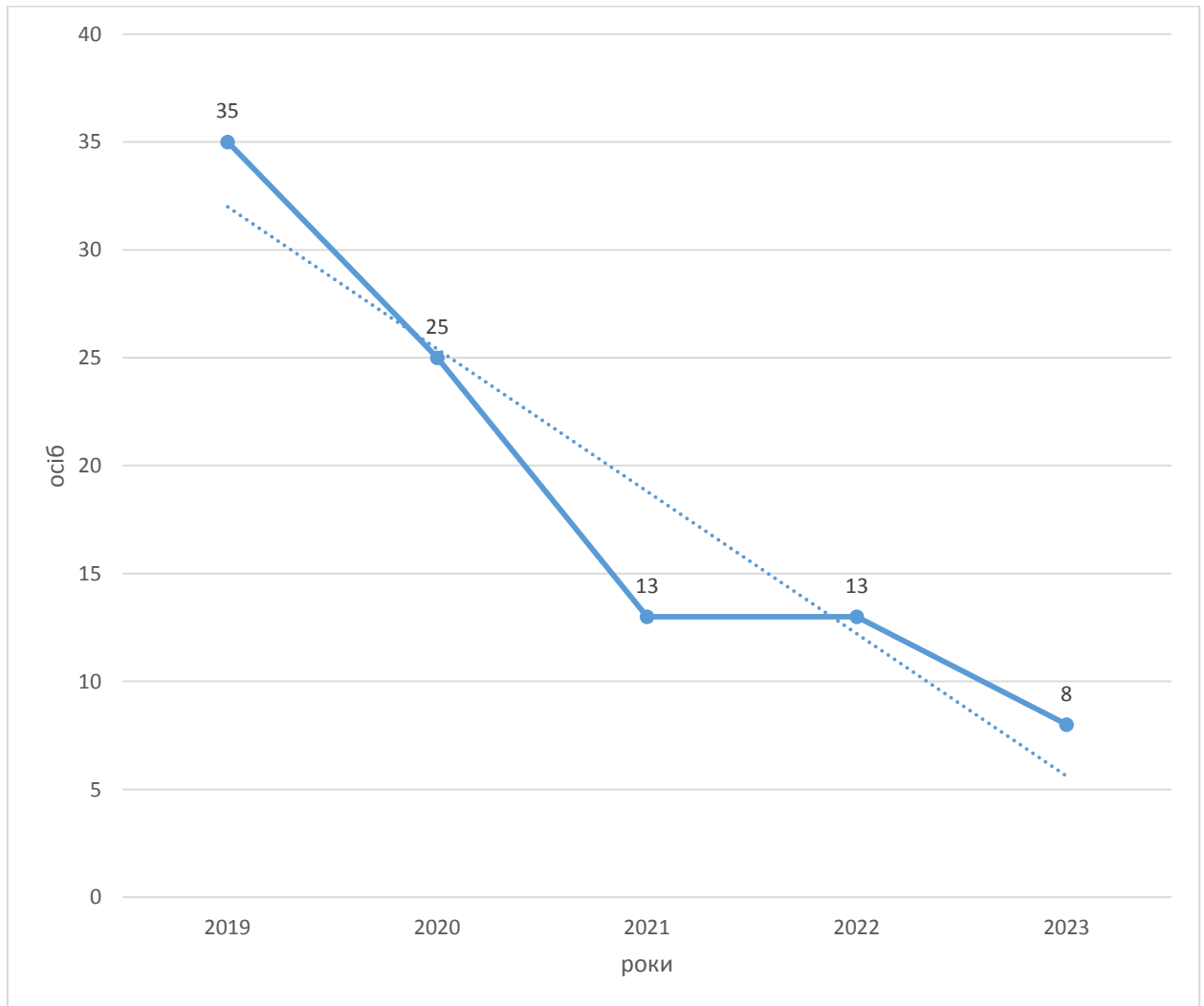


Рис. 2.2. Динаміка середньорічної чисельності працівників ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» у 2019-2023 рр., тис. грн.

У 2019 році на підприємстві працювало 35 осіб, тоді як у 2020 р. чисельність знизилася до 25 осіб. Між тим у 2021 році відбулося ще більше

скорочення до 13 осіб. Чисельність залишилася стабільною на рівні 13 осіб у 2022 році. Однак у 2023 році чисельність працівників зменшилася до 8 осіб.

Тобто ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» значно скоротило чисельність персоналу за період з 2019 до 2023 року. Це є наслідком мобілізації працівників до складу Сил оборони України, економічних труднощів, зменшення обсягів виробництва, автоматизації процесів або оптимізації витрат тощо. Отже, скорочення частково пов'язане з впливом повномасштабної війни та її наслідками для економіки, що призвело до зниження доходів і необхідності зменшення витрат.

Зниження чисельності працівників може призвести до втрати кваліфікованих кадрів, що може негативно вплинути на ефективність виробничих процесів і якість продукції або послуг. Подальше скорочення персоналу може мати негативний вплив на моральний стан співробітників, а також на здатність підприємства виконувати свої зобов'язання і підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

За таких умов важливо:

- провести детальний аналіз поточних і майбутніх кадрових потреб підприємства, щоб визначити оптимальну чисельність персоналу для ефективного функціонування;
- запровадити програми підтримки і розвитку персоналу для збереження ключових кадрів і підвищення їхньої кваліфікації;
- розглянути можливості диверсифікації діяльності або розширення ринків збуту, щоб зменшити залежність від економічних коливань і забезпечити стабільні умови для працевлаштування.

Таким чином, ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» зіткнулося з викликами, які вимагають адаптації та стратегічного планування для збереження і розвитку своєї діяльності.

Земельні ресурси є основою аграрного виробництва і потребують комплексного підходу до їх управління, щоб забезпечити стійке і ефективне

використання для досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Зміна обсягів землекористування у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Обсяги загальної земельної площі, га	931,2	944,1	1120,1	952,1	918,2
Зокрема, сільськогосподарські угіддя, га	924,0	938,1	1025,3	947,2	902,5
серед них: площа ріллі, га	924,0	938,1	1025,3	947,2	902,5
площа для сівби, га	924,0	938,1	1025,3	947,2	902,5

Таблиця 2.2. засвідчує, що загальна площа земель, що використовуються ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ», варіювала протягом аналізованого періоду. У 2019 році вона становила 931,2 га, а у 2020 році зросла до 944,1 га. Максимальні значення були досягнуті у 2021 році (1120,1 га), після чого спостерігалось зменшення до 952,1 га у 2022 році та до 918,2 га у 2023 році.

Площа сільськогосподарських угідь, яка включає рілля та площу для сівби, також змінювалася відповідно до загальної земельної площі. У 2019 році вона складала 924,0 га і зросла до 938,1 га у 2020 році. У 2021 році відбулося значне збільшення площі до 1025,3 га, після чого у 2022 році площа скоротилася до 947,2 га, а у 2023 році - до 902,5 га. Ці показники залишалися однаковими протягом аналізованого періоду і повторюють динаміку змін загальної площі сільськогосподарських угідь.

Спостерігається тенденція до збільшення земельної площі, що використовується підприємством, до 2021 року, після чого відбувається поступове скорочення. Це може бути пов'язано з різними факторами,

включаючи економічні умови, кліматичні фактори, доступність землі або зміну стратегій землекористування.

Зменшення площі земельних угідь у 2022 та 2023 роках може вказувати на оптимізацію використання землі або адаптацію до нових умов виробництва. Це також може бути наслідком екологічних або правових змін, що обмежують доступ до певних земельних ресурсів.

Збільшення площі угідь у 2021 році свідчить про спроби підприємства збільшити виробництво або впровадження нових культур. Однак подальше скорочення площі може вказувати на труднощі в підтримці високого рівня виробництва або зміну економічної ситуації.

У цілому, зміна обсягів землекористування вказує на певну нестабільність або адаптацію до змінних умов, що є характерним для сільськогосподарського сектору, особливо в умовах економічних і природних викликів.

2.2. Результативність управління виробничо-збутовою діяльністю аграрного підприємства

Продуктивність праці є критичним чинником, який впливає на економічні результати аграрного виробництва. Зростання продуктивності дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити витрати і забезпечити стабільне постачання продукції на ринок. Висока продуктивність праці забезпечує більші врожаї з одиниці площі, що дозволяє зменшити витрати на обробіток землі і підвищити економічну ефективність. Зростання продуктивності праці дозволяє зменшити потребу у витратах праці на вирощування, що сприяє розширенню площі посівів і підвищенню загального обсягу виробництва.

Так, у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» висока продуктивність праці знижує витрати на обробіток та збори, що підвищує рентабельність виробництва олійних культур. А збільшення продуктивності сільськогосподарської праці

дозволяє забезпечити більшу конкурентоспроможність на міжнародному ринку олійних культур (табл. 2.3).

Таблиця

2.3

Динаміка індикаторів продуктивності праці за основними видами сільськогосподарської продукції у ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ», центнерів / людино-годин

Індикатор	Роки		
	2019	2021	2023
Товарна група: «Озима пшениця»	0,79	1,16	1,36
Товарна група: «Кукурудза на зерно»	0,69	1,08	1,16
Товарна група: «Соняшник»	0,37	-	0,74
Товарна група: «Ярий ячмінь»	0,75	0,94	0,87

Відповідно до даних таблиці 2.2, загальна продуктивність праці по товарній групі «озима пшениця» зросла з 0,79 центнерів/людино-годин у 2019 році до 1,36 центнерів/людино-годин у 2023 році. Позитивна тенденція зростання продуктивності протягом усіх років, що свідчить про покращення ефективності обробки та збору урожаю.

Продуктивність праці по кукурудзі на зерно зросла з 0,69 центнерів/людино-годин у 2019 році до 1,16 центнерів/людино-годин у 2023 році. Також позитивна тенденція зростання продуктивності, що вказує на покращення технологій вирощування та збору кукурудзи.

По соняшнику в 2021 році дані відсутні, що ускладнює повний аналіз. Проте продуктивність праці по соняшнику збільшилася з 0,37 центнерів/людино-годин у 2019 році до 0,74 центнерів/людино-годин у 2023 році. Позитивна тенденція, хоча і з меншою швидкістю зростання порівняно з іншими культурами. Можливо, потребує додаткових зусиль для покращення продуктивності.

Є певне коливання продуктивності праці по ярому ячменю. Зокрема, вона зросла з 0,75 центнерів/людино-годин у 2019 році до 0,94 центнерів/людино-годин у 2021 році, але знизилася до 0,87 центнерів/людино-годин у 2023 році.

Фактично мова йде про місцеву нестабільність, що може свідчити про коливання в умовах вирощування або обробки.

Загалом для більшості товарних груп (озима пшениця, кукурудза на зерно) спостерігається позитивна динаміка продуктивності праці. Це свідчить про ефективне впровадження нових технологій або оптимізацію процесів виробництва. Відсутність даних за 2021 рік для соняшнику ускладнює повний аналіз цієї товарної групи. Проте, тенденція до зростання продуктивності в 2023 році є позитивною. Ярий ячмінь демонструє певну нестабільність продуктивності, що може вказувати на проблеми, які потребують уваги, такі як зміни в технологіях вирощування чи умовах.

З огляду на проведений аналіз ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» доцільно:

- зосередитися на підтримці та розширенні успішних практик, що призвели до зростання продуктивності для озимої пшениці та кукурудзи;
- провести додатковий аналіз причин коливання продуктивності для ярого ячменю і з'ясувати причини відсутності даних для соняшнику у 2021 році. Цей аналіз може допомогти в подальшому плануванні та покращенні стратегії управління продуктивністю праці в аграрному секторі.

Ефективне управління витратами в рослинництві є основою для забезпечення фінансової стабільності і конкурентоспроможності. Воно включає оптимізацію ресурсів, зменшення витрат на робочу силу і матеріали,

контроль екологічних витрат, фінансове планування і покращення продуктивності. Впровадження цих практик дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність виробництва і забезпечити сталий розвиток аграрного бізнесу (табл. 2.4).

Таблиця

2.4

Зміна структури виробничих витрат у галузі рослинництва ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ", %

Витрати зумовлені:	Рослинницька галузь		
	2019 р.	2021 р.	2023 р.
Заробітною платнею	17,63	16,65	19,17
Соціальними відрахуваннями	3,03	2,85	3,32
Матеріальними витратами - всього	73,65	75,02	72,74
Зокрема:			
– насінням	22,08	23,03	37,35
– добривами	16,18	17,65	10,08
– гербіцидами	10,29	12,28	8,05
– електроенергією	7,47	7,83	7,09
– нафтопродуктами	25,83	22,72	14,45
– паливом	11,26	13,84	14,85
– запчастинами	7,35	2,93	7,33
Амортизацією	5,08	4,30	3,30
Іншими видами витрат	0,85	1,32	1,59
Всього	100,0	100,0	100,0

Таблиця 2.4 відображає зміну структури виробничих витрат у галузі рослинництва ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" за період 2019-2023 роки. Вона показує, що заробітна плата зменшилася з 17,63% у 2019 році до 16,65% у

2021 році, а потім зросла до 19,17% у 2023 році. Витрати на заробітну плату зросли в абсолютних числах у 2023 році, що може свідчити про підвищення заробітних плат або збільшення чисельності працівників. Соціальні відрахування зменшилися з 3,03% у 2019 році до 2,85% у 2021 році, а потім зросли до 3,32% у 2023 році. Хоча соціальні відрахування зросли в абсолютних числах у 2023 році, їх частка в загальних витратах залишалася відносно стабільною. Витрати на заробітну плату і соціальні відрахування зросли в 2023 році, що може бути пов'язано з підвищенням зарплат або змінами в соціальному забезпеченні.

Загальні матеріальні витрати зменшилися з 73,65% у 2019 році до 72,74% у 2023 році. Зниження частки матеріальних витрат може свідчити про підвищення ефективності використання матеріалів або зменшення загальних витрат. Частка витрат на матеріали зменшилася, але витрати на насіння зросли значно. Це може бути результатом підвищення цін на насіння або збільшення обсягів посівів. Структура матеріальних витрат у 2023 р. наведена на рисунку 2.3.

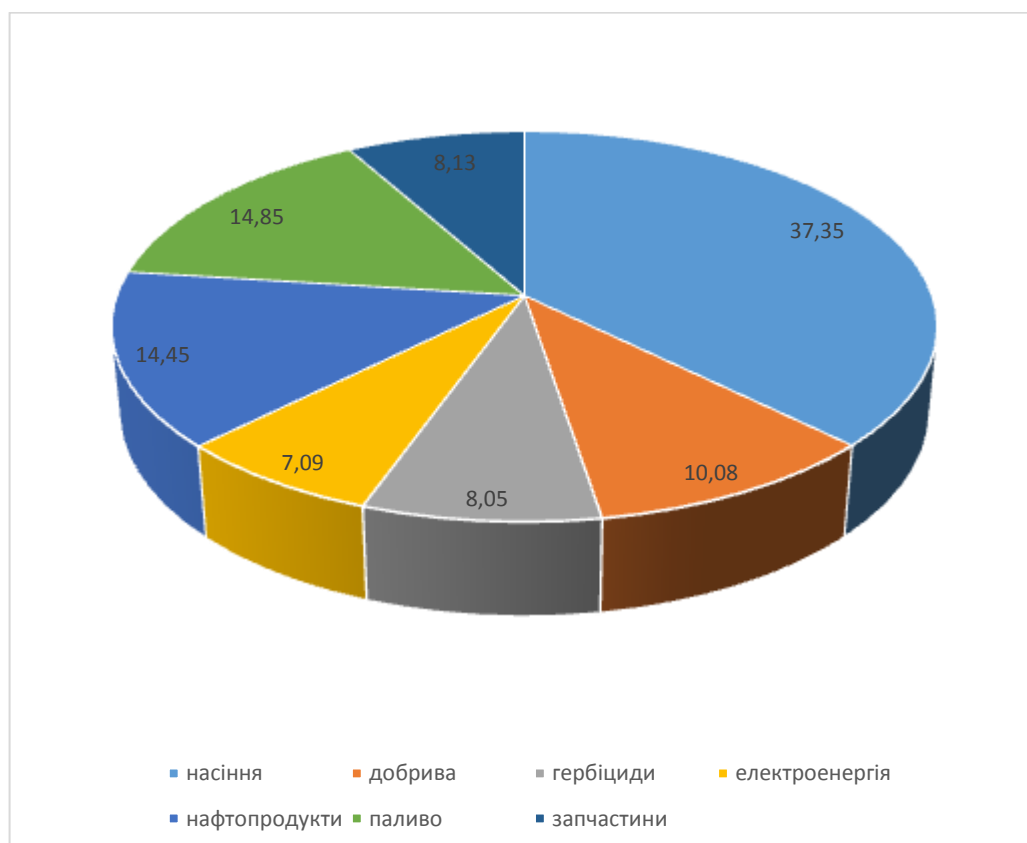


Рис. 2.3. Структура матеріальних витрат ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ", 2023 рік

Витрати на насіння зросли з 22,08% у 2019 році до 37,35% у 2023 році. Значне зростання витрат на насіння може бути обумовлене підвищенням цін на насіння або збільшенням обсягу посівних площ.

Витрати на добрива зменшилися з 16,18% у 2019 році до 10,08% у 2023 році. Зменшення витрат на добрива може свідчити про оптимізацію їх використання або зменшення потреби у добривах. Витрати, які пов'язані з внесенням гербіцидів, зменшилися з 10,29% у 2019 році до 8,05% у 2023 році. Зменшення витрат на гербіциди може бути наслідком впровадження нових технологій боротьби з бур'янами або зміни методів обробки. Зменшення витрат на добрива і гербіциди може свідчити про оптимізацію агрономічних практик або зменшення потреби в цих матеріалах.

Витрати на електроенергію зменшилася з 7,47% у 2019 році до 7,09% у 2023 році. Незначне зменшення витрат на електроенергію може свідчити про зниження споживання або підвищення енергоефективності.

Витрати, які пов'язані з нафтопродуктами, зменшилися з 25,83% у 2019 році до 14,45% у 2023 році. Значне зменшення витрат на нафтопродукти може бути результатом впровадження енергозберігаючих технологій або зменшення використання техніки. Витрати на паливо зросли з 11,26% у 2019 році до 14,85% у 2023 році. Зростання витрат на паливо може бути пов'язане з підвищенням цін на пально-мастильні матеріали або збільшенням використання техніки. Зменшення витрат на нафтопродукти і зростання витрат на паливо можуть бути пов'язані з підвищенням цін або змінами у використанні техніки.

Витрати, які пов'язані із запчастинами зменшилися з 7,35% у 2019 році до 2,93% у 2021 році, а потім знову зросли до 7,33% у 2023 році. Нестабільність витрат на запчастини може свідчити про коливання в потребі або вартості ремонту і обслуговування техніки. Нестабільність витрат на

запчастини потребує додаткового аналізу для виявлення причин і можливого вирішення проблем.

Амортизаційні витрати зменшилися з 5,08% у 2019 році до 3,30% у 2023 році. Зменшення витрат на амортизацію може бути результатом зменшення обсягу основних засобів або перегляду норм амортизації. Це може бути результатом зменшення обсягу основних засобів або перегляду норм амортизації, що може потребувати додаткового аналізу. Зростання частки інших витрат може вказувати на збільшення витрат, що не входять до основних категорій, або на потребу в детальному аналізі цих витрат.

Структура товарного виробництва визначає, як підприємство організує виробничий процес, щоб перетворити ресурси на товари та послуги. Структура товарного виробництва впливає на ефективність підприємства, його здатність адаптуватися до змін на ринку, а також на витрати та якість продукції. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) є конкретними ринками або сегментами, на яких підприємство зосереджує свою діяльність з метою досягнення стратегічних цілей.

Значення структури товарного виробництва та стратегічних зон господарювання полягає в тому, що вони визначають напрямок розвитку підприємства, впливають на його стратегії маркетингу, управління ресурсами та фінансового планування. Відповідна організація виробництва та вибір правильних СЗГ можуть сприяти зростанню прибутковості, розширенню ринкової частки та підвищенню конкурентоспроможності.

У сільському господарстві структура товарного виробництва та стратегічні зони господарювання мають свої особливості, зумовлені специфікою галузі. Деякі ключові аспекти включають: кліматичні умови, ґрунтові ресурси, час вирощування та збору урожаю, сезонний попит на робочу силу, різні види сільськогосподарських культур та тварин, продукти переробки, субсидії та підтримка, регулювання ринку, ланцюги постачання продукції, переробка та зберігання, регіональна спеціалізація, цільові ринки тощо. Ці особливості визначають специфіку управління та планування у

сільському господарстві, що потребує урахування багатьох факторів для досягнення стабільного та ефективного виробництва [14, 28, 45].

Інформація про тенденції у структурі товарного виробництва ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" узагальнено у таблиці 2.5.

Таблиця

2.5

Тенденції у структурі товарного виробництва ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Стратегічна зона господарювання	Відсоток у структурі			+/-, відсоткових пункти
	2019	2021	2023	
СЗГ «Озима пшениця»	51,30	36,12	52,07	+0,77
СЗГ «Кукурудза на зерно»	23,83	22,22	14,08	-9,75
СЗГ «Соняшник»	17,81	19,41	14,92	-2,89
СЗГ «Ярий ячмінь»	5,10	8,67	6,54	+1,44
СЗГ «Яра пшениця»	-	6,01	6,25	+6,25
СЗГ «Ріпак»	-	5,84	3,29	+3,29
СЗГ «Гречка»	2,22	1,93	2,85	0,63
Разом	100,0	100,0	100,0	-

Таблиця 2.5 показує значне зростання частки озимої пшениці. Так, частка озимої пшениці в структурі виробництва зросла з 36,12% у 2021 році до 52,07% у 2023 році, що є майже поверненням до рівня 2019 року (51,30%). Це свідчить про збільшення уваги до цієї культури, можливо, через її високу врожайність або попит на ринку. Частка озимої пшениці зменшилася в 2021 році на 15,18 відсоткових пунктів, а потім зросла на 15,95 пунктів у 2023 році, досягнувши найвищого рівня за аналізований період. Це може вказувати на корекцію стратегічних рішень, зумовлених ринковими умовами

або кліматичними факторами, що вплинули на врожайність і доцільність вирощування цієї культури.

Спостерігається постійне зменшення частки кукурудзи на зерно, яка знизилася з 23,83% у 2019 році до 14,08% у 2023 році. Це пов'язано з меншим попитом, зміною в ринкових умовах або зниженням врожайності. Спостерігається стійке зниження частки кукурудзи на зерно, яке скоротилося на 9,75 відсоткових пунктів за весь період. Це може свідчити про зміну ринкового попиту або негативний вплив кліматичних умов, що ускладнює вирощування цієї культури.

Після невеликого зростання у 2021 році (до 19,41%) частка соняшнику зменшилася до 14,92% у 2023 році. Це може вказувати на зміну стратегічних пріоритетів підприємства або зміни у виробничих умовах. Частка соняшнику зросла в 2021 році на 1,60 відсоткових пунктів, а потім знизилася на 4,49 пунктів у 2023 році. Це може бути результатом конкуренції з іншими культурами або зміною стратегічних пріоритетів підприємства.

Починаючи з 2021 року, у структурі товарного виробництва з'явилися такі культури, як яра пшениця (6,01% у 2021 році і 6,25% у 2023 році) та ріпак (5,84% у 2021 році і 3,29% у 2023 році). Це свідчить про диверсифікацію виробництва і спробу підприємства знайти нові ринки або зменшити ризики. Частка ярого ячменю зросла на 3,57 відсоткових пунктів у 2021 році, але потім зменшилася на 2,13 пунктів у 2023 році. Незважаючи на це, частка ярого ячменю залишається вищою, ніж у 2019 році, що може свідчити про певну стабільність або переваги цієї культури. Введена в структуру товарного виробництва в 2021 році, яра пшениця продемонструвала незначне зростання на 0,24 відсоткових пунктів до 2023 року. Це може бути новим напрямком для підприємства, яке розширює асортимент продукції. Подібно до ярої пшениці, ріпак також було введено в структуру товарного виробництва в 2021 році. Проте його частка зменшилася на 2,55 відсоткових пунктів до 2023 року, що може свідчити про певні труднощі з вирощуванням або збутом цієї культури.

Частка гречки у структурі виробництва залишалася відносно стабільною з незначними коливаннями (2,22% у 2019 році, 1,93% у 2021 році та 2,85% у 2023 році). Частка гречки знизилася на 0,29 відсоткових пунктів у 2021 році, а потім збільшилася на 0,92 пунктів у 2023 році, досягнувши найвищого рівня за аналізований період. Це може вказувати на стабільність попиту або адаптивність цієї культури до змінних умов (рис. 2.4).

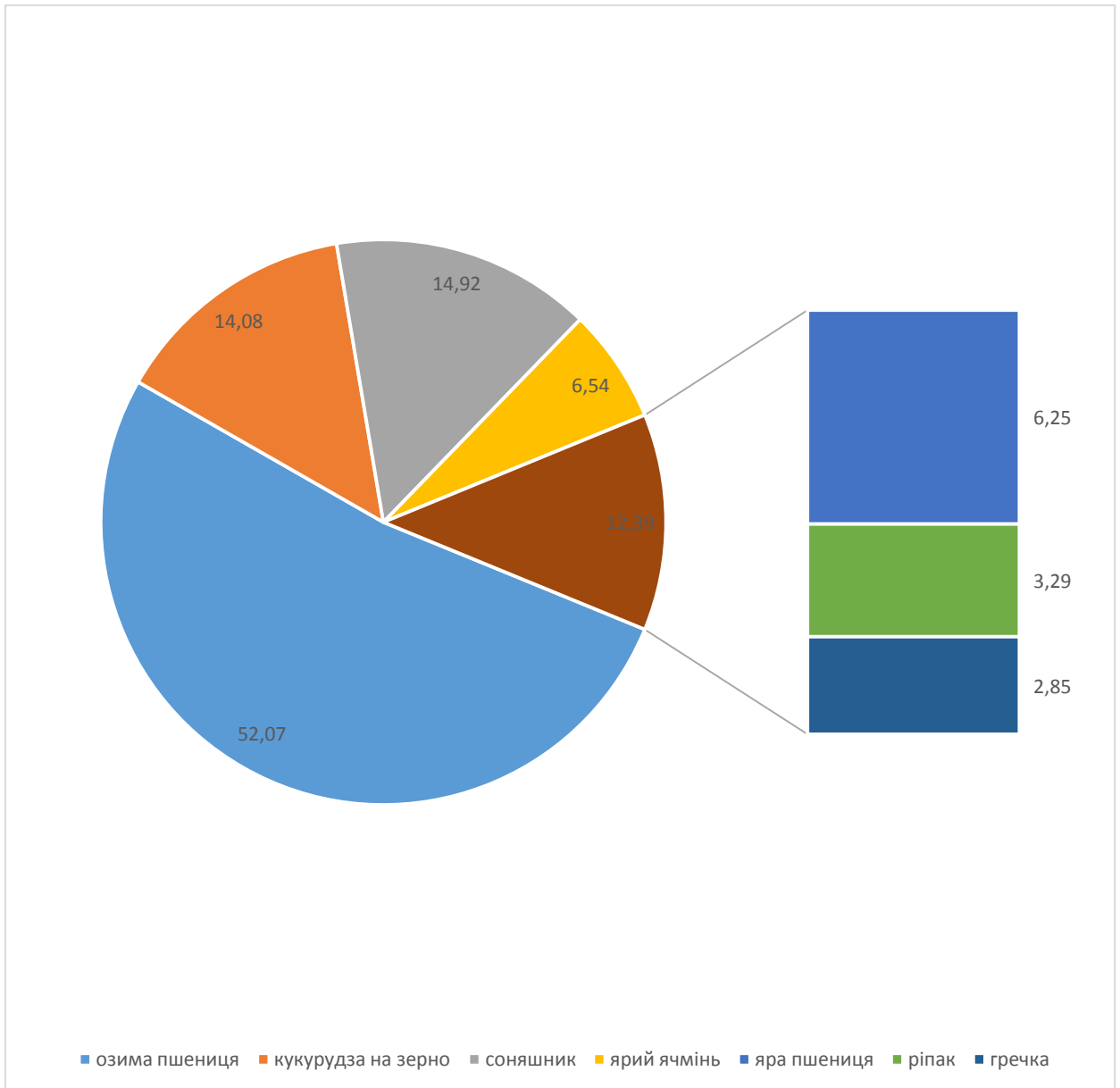


Рис. 2.4. Структура товарної продукції ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" у 2023 році

ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" активно коригує структуру товарного виробництва, реагуючи на зміни ринкових умов та можливості. Основні тенденції включають збільшення частки озимої пшениці та зменшення частки кукурудзи на зерно, а також введення нових культур, таких як яра пшениця та ріпак. Це може свідчити про прагнення підприємства оптимізувати виробництво та збільшити прибутковість. Підприємство ввело нові культури, такі як яра пшениця та ріпак, що свідчить про спробу зменшити ризики та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Значні зміни часток озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику вказують на зміну стратегічних пріоритетів підприємства, можливо, у відповідь на ринкові умови або зміни у виробничих можливостях. Незважаючи на коливання, такі культури, як ярий ячмінь та гречка, демонструють відносну стабільність, що може бути позитивним фактором для підприємства у забезпеченні стабільних доходів. Підприємство активно реагує на зміни в ринкових умовах і вплив природних факторів, що є ознакою гнучкості та адаптивності.

2.3. Характеристика організації операційного менеджменту та системи управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Організація операційного менеджменту в аграрному підприємстві охоплює планування, організацію, керівництво та контроль діяльності підприємства з метою забезпечення ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Це включає в себе управління всіма аспектами виробництва та комерційної діяльності, починаючи від підготовки землі до продажу готової продукції. Усі ці аспекти взаємопов'язані і вимагають від керівництва підприємства здатності до стратегічного мислення, ефективної комунікації та прийняття рішень, що забезпечують стійке і успішне функціонування аграрного підприємства.

Організація операційного менеджменту в аграрному підприємстві, такому як ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ", має свої унікальні особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарської галузі та особливостями функціонування підприємства. Основні загальні особливості менеджменту підприємства включають наступне:

- сезонність виробництва:

Менеджмент враховує сезонність сільськогосподарських робіт, що включає планування посівної та збиральної кампаній, підготовку техніки та залучення сезонних робітників. Потреба в ефективному управлінні запасами насіння, добрив, палива та інших ресурсів відповідно до сезонних потреб.

- управління ризиками:

Менеджмент враховує ризики, пов'язані з погодними умовами, шкідниками, хворобами рослин та іншими природними факторами. Використання страхових продуктів для захисту від природних ризиків.

- диверсифікація виробництва:

Введення нових культур (як у випадку з ярою пшеницею та ріпаком у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ") для зменшення ризиків та задоволення різноманітних потреб ринку. Можливість переробки продукції для збільшення доданої вартості.

- інноваційні технології:

Використання сучасних технологій вирощування, захисту рослин, зрошування, точного землеробства та механізації. Використання цифрових інструментів для планування, моніторингу та управління виробництвом.

- управління людськими ресурсами:

Залучення кваліфікованих фахівців для різних напрямків діяльності, зокрема агрономів, механіків, економістів тощо. Підвищення кваліфікації працівників, навчання новим технологіям та методам.

- фінансове управління:

Складання фінансових планів, прогнозів витрат та доходів. Залучення фінансування, включаючи кредити, субсидії, інвестиції.

- маркетинг та збут:

Вивчення ринкових тенденцій, попиту та конкурентів. Розробка стратегій просування продукції, брендуння, участь у виставках та ярмарках.

Враховуючи ці особливості, менеджмент ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" є гнучким, інноваційним та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує не тільки стабільність виробництва, але й конкурентоспроможність на ринку.

Структура управління ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" залежить від його розмірів, масштабів діяльності та організаційних особливостей. Вона включає низку особливостей.

1. Загальні збори учасників (засновників)

Вищий орган управління, який приймає основні стратегічні рішення, затверджує річні звіти та бюджети, обирає виконавчі органи, ухвалює рішення щодо розподілу прибутку тощо.

2. Директор

Вищий керівник підприємства, відповідальний за загальне управління, реалізацію стратегічних рішень та досягнення поставлених цілей. Може також виступати як представник підприємства в офіційних справах.

3. Комерційний директор

Відповідальний за маркетинг, збут продукції, взаємодію з клієнтами та постачальниками, а також за аналіз ринку та конкурентне середовище.

4. Фінансовий директор

Відповідальний за фінансове планування, бюджетування, облік і звітність, контроль витрат та управління фінансовими ризиками.

5. Головний агроном

Керує виробничими процесами, пов'язаними з вирощуванням сільськогосподарських культур, займається плануванням посівної кампанії, використанням добрив та засобів захисту рослин.

6. Директор з виробництва

Відповідає за всі аспекти виробництва, включаючи планування та організацію виробничих процесів, контроль якості продукції та управління виробничими потужностями.

7. Заступник директора з матеріально-технічного постачання

Організовує та координує транспортування, зберігання та дистрибуцію продукції, управління запасами.

8. Керівник відділу кадрів (HR)

Відповідає за управління персоналом, включаючи наймання, навчання, розвиток, мотивацію та звільнення співробітників.

9. Начальник адміністративно-господарського відділу

Займається управлінням адміністративно-господарською діяльністю, забезпеченням матеріально-технічного постачання та обслуговуванням інфраструктури.

При цьому відділ агрономії підпорядковується головному агроному та займається спеціалізованими питаннями вирощування культур. Фінансово-бухгалтерський відділ підпорядковується фінансовому директору, відповідає за бухгалтерський облік, фінансову звітність, податкове планування. Відділ кадрів підпорядковується керівнику відділу кадрів, займається кадровим діловодством, рекрутингом та навчанням персоналу.

Структура управління ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" є відносно типовою і може бути адаптована до конкретних потреб і особливостей цього господарства. В залежності від розміру підприємства, деякі позиції поєднані або розділені на кілька посад.

Система управління конкурентоспроможністю є комплексом заходів, інструментів і методів, які підприємство використовує для забезпечення та підтримки своєї конкурентної переваги на ринку. Вона охоплює стратегії, процеси, ресурси та організаційні структури, спрямовані на досягнення високого рівня конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища [4, 33, 52].

Аналіз управління конкурентоспроможністю у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" включає оцінку його здатності ефективно конкурувати на ринку, забезпечувати високу якість продукції, оптимізувати виробничі процеси та реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Даний аналіз охоплює кілька ключових аспектів, включаючи стратегії, ресурси, технології, маркетинг та інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Система управління конкурентоспроможністю у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Аспект	Опис операційної системи
Аналіз зовнішнього середовища	
Ринкові умови	Оцінка попиту, пропозиції та основних конкурентів.
Законодавче середовище	Вплив законодавчих вимог та регулювань.
Економічні фактори	Рівень інфляції, доступність кредитів, валютні коливання.
Виробничі та технологічні фактори	
Інновації	Використання сучасних агротехнологій, автоматизації.
Якість продукції	Забезпечення високих стандартів якості та безпеки продукції.
Фінансові аспекти	
Фінансова стійкість	Оцінка фінансових ресурсів, залучення інвестицій, ефективність фінансового управління.
Цінова політика	Стратегія ціноутворення, що дозволяє конкурувати на ринку.
Маркетинг і збут	
Брендинг та імідж	Рівень впізнаваності бренду та репутації на ринку.
Канали збуту	Ефективність каналів збуту: пряма реалізація, оптова торгівля, експорт.
Маркетингові комунікації	Використання маркетингових інструментів для просування продукції.
Організаційні та управлінські фактори	
Організаційна структура	Ефективність структури управління, централізація/децентралізація рішень.
Управління персоналом	Кваліфікація, мотивація, продуктивність працівників, програми навчання та розвитку.

Аспект	Опис операційної системи
Стратегічні ініціативи	
Диверсифікація продукції	Введення нових культур та продуктів для зменшення ризиків та розширення ринкової частки.
Експансія на нові ринки	Дослідження можливостей виходу на нові регіональні або міжнародні ринки.
Ризик-менеджмент	
Ідентифікація та управління ризиками	Визначення потенційних ризиків (кліматичні умови, ринкові коливання, зміни в законодавстві) та розробка стратегій їх мінімізації.

Для підтримання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" необхідно:

- підвищувати продуктивність за рахунок впровадження новітніх технологій та ефективного управління ресурсами;
- забезпечувати високу якість продукції, яка відповідає стандартам і вимогам ринку;
- оптимізувати фінансове управління, забезпечуючи стабільність та зростання прибутковості;
- розширювати ринки збуту та вдосконалювати маркетингові стратегії;
- інвестувати в розвиток персоналу та підвищення їх кваліфікації;
- активно управляти ризиками, забезпечуючи стійкість до зовнішніх викликів.

Загалом, успішне управління конкурентоспроможністю ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" залежить від здатності підприємства адаптуватися до змінного середовища та активно впроваджувати інновації у своїй діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ТЕХНІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Управління проєктом з технічної модернізації аграрного виробництва господарства

Значна частина сільськогосподарської техніки в Україні є застарілою та зношеною, що негативно впливає на ефективність аграрного виробництва. Велика частина парку тракторів, комбайнів та іншого обладнання використовується понад 20 років, що перевищує їхній термін експлуатації. Це призводить до зниження продуктивності, підвищених витрат на ремонт та обслуговування, а також до збільшення витрат палива [45].

Сучасні трактори, комбайни та інша техніка мають вищу потужність, ефективність і продуктивність, що дозволяє значно збільшити обсяги виробництва та скоротити час на виконання польових робіт. Нові моделі техніки є більш економічними з точки зору споживання палива та витрат на обслуговування. Вони також мають довший термін експлуатації без потреби в частих ремонтах.

Сучасні агротехнічні засоби оснащені системами точного землеробства, GPS-навігацією, автоматичними системами керування та іншими інноваціями. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити втрати та підвищити якість продукції. Сучасна техніка відповідає

суворішим екологічним стандартам, що зменшує негативний вплив на навколишнє середовище. Це особливо важливо у контексті зростаючої уваги до питань сталого розвитку та охорони природи. Сучасні трактори та інша техніка забезпечують кращий комфорт і безпеку для операторів. Це включає зручні кабіни, кондиціонери, системи шумоізоляції та інші зручності [27, 39].

Проте багато невеликих господарств мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює оновлення техніки. Високі витрати на нову техніку можуть бути неприйнятними для малих та середніх фермерів. Однак оновлення сільськогосподарської техніки є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору. Це дозволить не лише збільшити обсяги виробництва, але й покращити якість продукції, знизити витрати та захистити навколишнє середовище.

Актуальність запропонованого проекту технічної модернізації агровиробництва обумовлена його практичним застосуванням, яке стане важливим внеском у забезпечення ефективної діяльності ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ". Після аналізу ринку сільськогосподарської техніки та роботи підприємства було запропоновано придбати новий трактор «Landini Powerfarm» для заміни старого трактора «МТЗ-82», який використовується вже понад 20 років.

У таблицях 3.1 та 3.2 наведені характеристики цих моделей тракторів: МТЗ-82 і Landini Powerfarm.

Таблиця 3.1

Основні технічні характеристики трактора «МТЗ-82» [19, 53]

Параметр	Характеристика
Модель	МТЗ-82
Тип двигуна	Дизельний, 4-тактний
Потужність двигуна	81 к.с. (59,6 кВт)
Об'єм двигуна	4,75 л
Кількість циліндрів	4
Максимальний крутний момент	298 Н·м
Тип трансмісії	Механічна, зчеплення сухе
Кількість передач вперед	9

Кількість передач назад	2
Швидкість руху	Вперед: 1,9–34,3 км/год
	Назад: 4,3–8,9 км/год
Вага (без навісного обладнання)	3 780 кг
Колісна формула	4x4 (постійний передній привід)
Габаритні розміри (ДхШхВ)	3 930 x 1 970 x 2 850 мм
Кліренс	465 мм
Об'єм паливного бака	156 л
Гідравлічна система	Роздільно-агрегатна, двопотокова
Номінальний тиск гідросистеми	16 МПа
Максимальне навантаження на навісне обладнання	3 200 кг

Переваги трактора «MT3-82»:

Доступність та низька ціна. MT3-82 є одним із найбільш доступних тракторів на ринку, що робить його привабливим для фермерів з обмеженим бюджетом.

Простота конструкції. Завдяки простій конструкції, цей трактор легко обслуговується та ремонтується. Запчастини для нього доступні й недорогі.

Висока прохідність. Добре підходить для роботи в складних умовах завдяки високому кліренсу та можливості повного приводу.

Недоліки трактора «MT3-82»:

Менша потужність. З потужністю 81 к.с. трактор може бути недостатньо потужним для деяких завдань, особливо в порівнянні з сучасними моделями.

Комфорт та ергономіка. Кабіна менш комфортабельна, має менше опцій та низький рівень шумоізоляції.

Старіша технологія. Використовує більш старі технології, що може впливати на ефективність використання палива та загальну продуктивність.

Переваги трактора «Landini Powerfarm»:

Широкий діапазон потужностей. Моделі Landini Powerfarm мають потужність від 68 до 110 к.с., що дозволяє вибрати трактор під конкретні потреби.

Сучасна технологія. Моделі оснащені сучасними двигунами та трансмісіями, що забезпечують високу ефективність і економічність.

Комфорт та безпека. Кабіна Landini Powerfarm більш комфортна, з покращеною ергономікою, кращою шумоізоляцією та можливістю встановлення кондиціонера.

Гідравлічна система. Має потужну гідравлічну систему, яка підтримує роботу з більш важкими та спеціалізованими навісними агрегатами.

Недоліки трактора «Landini Powerfarm»:

Вища ціна. Landini Powerfarm дорожчий, ніж МТЗ-82, що може бути важливим фактором для фермерів з обмеженим бюджетом.

Складність обслуговування. Більш складна конструкція та необхідність спеціалізованого обслуговування можуть збільшувати витрати на утримання трактора.

Доступність запчастин. Хоча Landini Powerfarm є популярною моделлю, запчастини можуть бути дорожчими та менш доступними, ніж для МТЗ-82.

Таблиця 3.2

Основні технічні характеристики трактора «Landini Powerfarm» [19, 53]

Параметр	Характеристика
Модель	Landini Powerfarm
Тип двигуна	Дизельний, 4-тактний
Потужність двигуна	Від 68 до 110 к.с.
Об'єм двигуна	4,4 л
Кількість циліндрів	4
Максимальний крутний момент	До 445 Н·м
Тип трансмісії	Механічна
Кількість передач вперед	12
Кількість передач назад	12
Швидкість руху	До 40 км/год
Вага (без навісного обладнання)	Від 3 500 кг
Колісна формула	4x4
Габаритні розміри (ДхШхВ)	Приблизно 4 100 x 2 200 x 2 700 мм
Кліренс	400 мм
Об'єм паливного бака	Від 100 до 150 л
Гідравлічна система	Відкритого типу, до 60 л/хв
Номінальний тиск гідросистеми	19 МПа
Максимальне навантаження на	До 4 000 к

Загалом МТЗ-82 підходить для фермерів, які шукають економічне рішення з простою конструкцією та високою прохідністю. Він підходить для роботи в складних умовах і не вимагає значних інвестицій.

Landini Powerfarm краще підходить для фермерів, які шукають сучасний, потужний трактор з високим рівнем комфорту та ефективністю. Він пропонує широкий діапазон потужностей і можливостей, що робить його ідеальним для використання в різних аграрних сферах, але потребує більшої інвестиції та уваги до обслуговування. Вибір між цими тракторами залежить від конкретних потреб, фінансових можливостей та умов експлуатації.

МТЗ-82. Цей трактор добре зарекомендував себе на ринку завдяки своїй надійності. Простота конструкції і міцні матеріали забезпечують довговічність навіть при інтенсивному використанні.

Landini Powerfarm. Використання сучасних технологій і якісних матеріалів також сприяє довготривалій службі. Проте, більш складні системи можуть вимагати більш ретельного догляду і періодичного технічного обслуговування.

МТЗ-82. З огляду на його просту конструкцію, можливості для інтеграції з сучасними аграрними технологіями обмежені. Однак він може бути модернізований для використання з базовими технологіями, такими як GPS-навігація.

Landini Powerfarm. Завдяки сучасним системам управління і електроніці, цей трактор більш пристосований до інтеграції з передовими технологіями, такими як системи точного землеробства, моніторинг стану техніки та інші інновації.

МТЗ-82. Двигуни цієї моделі, залежно від року випуску, можуть не відповідати сучасним екологічним стандартам, що може обмежити його використання в деяких країнах або регіонах.

Landini Powerfarm. Сучасні моделі відповідають більш суворим екологічним стандартам, що може бути важливим фактором у світлі зростаючих вимог до зниження викидів і захисту довкілля.

MT3-82. Хоча цей трактор відносно економічний, старіші моделі можуть мати вищу витрату палива через менш ефективні технології двигуна.

Landini Powerfarm. Завдяки сучасним двигунам і системам управління, цей трактор має кращу паливну ефективність, що може значно знизити витрати на експлуатацію.

MT3-82. Низька початкова вартість, доступність запчастин і простота обслуговування роблять цей трактор економічно вигідним у довгостроковій перспективі.

Landini Powerfarm. Хоча початкові витрати вищі, економія на паливі, зниження викидів та більша ефективність роботи можуть компенсувати ці витрати в довгостроковій перспективі.

MT3-82. Ідеальний для основних сільськогосподарських робіт, таких як оранка, посів та транспортування. Підходить для фермерів, які виконують широкий спектр завдань без необхідності спеціалізованих агрегатів.

Landini Powerfarm. Завдяки більш широкому вибору потужностей і сучасним технологіям, підходить для спеціалізованих робіт, які потребують високої точності та потужності.

MT3-82. Завдяки своїй міцній конструкції, підходить для роботи в складних кліматичних умовах і на важких ґрунтах.

Landini Powerfarm. Хоча також добре справляється з різними умовами, він може вимагати більшого догляду в екстремальних умовах через більш складну техніку [23, 40].

У підсумку, вибір між MT3-82 та Landini Powerfarm залежить від конкретних потреб фермерського господарства, бюджету та пріоритетів у плані технологій і комфорту. Обидва трактори мають свої переваги та недоліки, і оптимальний вибір залежить від конкретних умов та вимог до техніки.

Очікується, що впровадження нової техніки, такої як трактор «Landini Powerfarm», дозволить підвищити ефективність обробки полів та зменшити час на виконання агрономічних завдань, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва. Сучасна техніка забезпечує більш точне і рівномірне виконання агрономічних операцій, що позитивно вплине на якість врожаю та підвищить його ринкову вартість.

Тому у таблиці 3.3 визначимо очікувану вигоду від проекту на прикладі вирощування зернових культур господарства.

Таблиця 3.3

Розрахунок очікуваних вигод проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" у 2025-2026 маркетинговому році (на прикладі вирощування зернових культур господарства)

Показники	Машинно-тракторний агрегат з:	
	MT3-82	Landini Powerfarm
Очікуваний валовий збір, тонн	7398,51	7398,51
Рівень технічних втрат, %	28 %	5 %
Обсяги товарної продукції, тонн	5178,62	7175,67
Очікувана виручка від реалізації, тис. грн	16636,64	23053,25
Обсяги вигоди, тис. грн	6417,60	

Таблиця 3.3 надає порівняльний аналіз ефективності використання тракторів МТЗ-82 та Landini Powerfarm для вирощування зернових культур у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" в 2025-2026 маркетинговому році.

На етапі збору врожаю ефективність обох тракторів незначно різниться. Тоді як значна різниця в рівні технічних втрат свідчить про те, що трактор Landini Powerfarm має значно менші втрати технічного характеру. Це вказує на високу надійність і ефективність нової техніки в порівнянні з застарілою моделлю.

Landini Powerfarm забезпечує значно більший обсяг товарної продукції порівняно з МТЗ-82. Це відображає його більшу ефективність у зборі врожаю та менші технічні втрати.

Виручка від реалізації також значно вища при використанні Landini Powerfarm. Це свідчить про те, що нова техніка сприяє не лише зменшенню втрат, але й підвищенню доходів від продажу продукції.

Оскільки обсяги вигоди розраховані для Landini Powerfarm, видно, що технічна модернізація приносить додаткову вигоду у розмірі 6417,60 тис. грн.

Таким чином, використання трактора Landini Powerfarm значно підвищує ефективність агрономічного виробництва порівняно з МТЗ-82. Незважаючи на невелику різницю у валовому зборі, нова техніка демонструє значні переваги в обсягах товарної продукції та зменшенні технічних втрат.

Перехід на Landini Powerfarm забезпечує значний приріст виручки від реалізації та додаткову вигоду. Зменшення рівня технічних втрат з 28% до 5% сприяє зниженню витрат і підвищенню фінансових результатів.

Інвестиції в новий трактор виправдані завдяки високій вигоді, яка забезпечується завдяки підвищенню ефективності збору врожаю і зменшенню втрат. Це робить проект технічної модернізації вигідним і перспективним для ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ".

Збільшення обсягів товарної продукції та виручки від реалізації демонструє, що модернізація техніки сприяє поліпшенню фінансових показників підприємства.

Витрати на операційну діяльність включають усі витрати, які підприємство несе для здійснення основної господарської діяльності. Це витрати, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції або наданням послуг. Ці витрати є критично важливими для розрахунку рентабельності підприємства і його здатності покривати витрати та генерувати прибуток. Проведемо аналіз витрат проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ", пов'язаних з операційною діяльністю. Для цього зазначимо, що початкові інвестиції в проект становлять 3000 тис. грн, а прямі матеріальні витрати - 1152 тис. грн. Амортизацію будемо розраховувати прямим методом протягом 5 років (табл. 3.3). Площа посівів зернових культур залишиться без змін, проте виручка від їх реалізації щорічно збільшуватиметься на 5,0 %.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат з операційної діяльності по проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ", тис. грн.

Індикатори	2025	2026	2027	2028	2029
Обсяг прямих матеріальних витрати - усього:	1152	1207,54	1267,97	1331,41	1398,03
Рівень накладних витрат	77	77	77	77	77
Амортизаційні витрати	1205	1205	1205	1205	1205
Обсяги витрат з операційної діяльності-усього:	2428	2485,54	2545,97	2609,42	2676,04

Таблиця 3.4 містить розрахунок витрат з операційної діяльності для проекту технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" на період з 2025 по 2029 роки.

Обсяг прямих матеріальних витрат щорічно зростає. Це зростання на 55,54 тис. грн у 2026 році, 60,43 тис. грн у 2027 році, 63,44 тис. грн у 2028

році та 66,62 тис. грн у 2029 році відображає збільшення витрат на сировину та матеріали, ймовірно, через розширення обсягів виробництва або зростання цін на матеріали.

Рівень накладних витрат залишається стабільним протягом всього періоду. Це вказує на те, що витрати на управлінські та адміністративні потреби не змінюються, що може свідчити про стабільність в управлінській структурі або рівні постійних витрат.

Амортизаційні витрати також залишаються незмінними протягом періоду. Це свідчить про те, що амортизація розраховується за фіксованим графіком на основі початкових інвестицій у техніку, і вона не змінюється протягом п'яти років.

Загальний обсяг витрат з операційної діяльності зростає щорічно. Зростання витрат відбувається внаслідок збільшення прямих матеріальних витрат. Річне зростання витрат з операційної діяльності становить 57,54 тис. грн у 2026 році, 60,43 тис. грн у 2027 році, 63,45 тис. грн у 2028 році та 66,62 тис. грн у 2029 році.

Отже, загальні витрати з операційної діяльності демонструють стабільне зростання, що в основному викликане збільшенням прямих матеріальних витрат. Це може свідчити про розширення обсягів виробництва або підвищення вартості сировини та матеріалів. Накладні та амортизаційні витрати залишаються стабільними протягом всього періоду. Це вказує на те, що ці витрати не підлягають зміні і можуть бути передбачені у фінансовому плануванні.

Незважаючи на зростання загальних витрат, важливо відзначити, що підвищення витрат на матеріали може бути компенсоване зростанням продуктивності або виручки. Це дозволяє зберегти ефективність проекту, якщо обсяг виробництва та доходи зростають пропорційно до витрат. Постійний моніторинг витрат на операційну діяльність є критично важливим для забезпечення того, щоб зростання витрат не перевищувало зростання

доходів. Це дозволить своєчасно виявляти можливі проблеми та коригувати стратегії управління витратами.

Плановий бюджет допомагає оцінити фінансову життєздатність проекту, спланувати ресурсне забезпечення, а також слідкувати за дотриманням фінансових планів і забезпечувати ефективне управління фінансами протягом реалізації проекту. Він є важливим інструментом для управління фінансами проекту та забезпечення його ефективної реалізації. Використовуючи результати розрахунків сформуємо плановий бюджет проекту з технічної модернізації аграрного виробництва ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Плановий бюджет проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ", тис. грн.

Стаття (доходи/витрати)	2025	2026	2027	2028	2029	Разом
I. Кошти на початку проекту	6000,0	9988,62	4251,87	4529,31	4816,62	29584,43
II. Обсяги надходжень від операційної діяльності (дохід)	6417,60	6738,43	7075,32	7427,03	7798,42	35454,79
III. Обсяг наявних коштів-усього	12417,60	16724,03	11324,19	11956,35	12616,01	65038,22
IV. Витрати, зокрема: - з операційної діяльності	2428	2485,56	2545,97	2611,42	2676,06	12751,00
з інвестиційної діяльності	6000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6000,0
V. Обсяг грошових виплат	2428,00	2487,54	2547,97	2611,42	2676,04	12751,00
VI. Кошти на кінець року	9986,60	14237,48	8777,21	9343,92	9938,97	52288,22

Обсяги грошового потоку з операційної діяльності	3986,60	4251,88	4528,32	4816,61	5123,37	22704,81
Обсяги грошового потоку з інвестиційної діяльності	-6000,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-6000,0
Обсяги грошового потоку за всіма видами діяльності	-2013,38	4251,88	4528,32	4816,61	5123,37	16704,82

Таблиця 3.5 представляє плановий бюджет проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" на період з 2025 по 2029 роки. Аналізуємо основні статті бюджету та їх динаміку.

Зазначені кошти включають початкові інвестиції та додаткові надходження протягом проекту. Найбільші витрати відбуваються на початку проекту (2026 рік), що може бути пов'язано з великими початковими інвестиціями в модернізацію.

Доходи з операційної діяльності зростають щорічно. Це вказує на позитивний тренд у підвищенні фінансових результатів проекту завдяки зростанню ефективності та обсягів виробництва. Наявні кошти зростають, що свідчить про накопичення грошових ресурсів протягом проекту. Це забезпечує фінансову стабільність та можливість для подальших інвестицій.

Операційні витрати зростають, що частково пояснюється зростанням обсягів виробництва і збільшенням прямих матеріальних витрат. Інвестиційні витрати відбуваються лише у 2025 році, що вказує на великий початковий капіталовкладення у модернізацію, без подальших великих витрат на інвестиції.

Обсяг грошових виплат відображає витрати на операційну діяльність і підтверджує поступове зростання витрат протягом проекту. На кінець кожного року залишаються значні кошти, що вказує на зростаючий

фінансовий резерв проекту. Грошовий потік з операційної діяльності зростає щорічно, що свідчить про зростання доходів від реалізації продукції. Інвестиційний грошовий потік є від'ємним тільки в 2025 році, що відображає великі початкові інвестиції. Грошовий потік загалом є від'ємним у 2025 році через великі початкові інвестиції, але надалі зростає і стає позитивним, що свідчить про поліпшення фінансового стану проекту в процесі його реалізації.

Таким чином, наявні кошти на кінець кожного року зростають, що забезпечує фінансову стабільність проекту і достатність ресурсів для подальшої діяльності. Обсяги надходжень від операційної діяльності стабільно зростають, що позитивно впливає на фінансові результати проекту. Великі початкові інвестиції в 2025 році свідчать про значні витрати на модернізацію, але подальші витрати на інвестиції не передбачені, що може свідчити про завершення основного етапу модернізації. Грошовий потік з операційної діяльності є позитивним протягом всього періоду, що забезпечує достатність ресурсів для покриття витрат і накопичення резервів.

Незважаючи на початкові від'ємні грошові потоки, проект з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" демонструє зростання фінансових показників з часом, що свідчить про ефективність і рентабельність інвестицій. Аналіз планового балансу грошових надходжень і витрат по проекту свідчить про те, що проект можна реалізовувати. Це підтверджують позитивні грошові потоки.

Основний ризик полягає в великому від'ємному грошовому потоці у 2025 році через великі початкові інвестиції. Однак, завдяки зростаючим доходам від операційної діяльності та відсутності подальших інвестиційних витрат, фінансові показники з часом покращуються. Важливо регулярно перевіряти, щоб очікувані доходи відповідали фактичним результатам, і мати план на випадок непередбачених витрат або затримок у реалізації проекту.

Протягом всього періоду планування, проект демонструє здатність покривати витрати і накопичувати резерви. Це свідчить про правильність

фінансового планування і про те, що проект забезпечений достатнім рівнем капіталу для досягнення своїх цілей.

Технічна модернізація призводить до зростання доходів від операційної діяльності і забезпечує збільшення наявних коштів. Це підтверджує ефективність модернізації і її позитивний вплив на фінансові результати. Якщо доходи з операційної діяльності зростають згідно з прогнозами і витрати контролюються, модернізація забезпечить значний прибуток і повернення інвестицій у майбутньому.

Наявність резервів у кінці кожного року створює фінансову подушку для можливих непередбачених витрат або нових інвестицій. З накопиченими коштами та стабільними доходами проект може планувати подальше розширення або впровадження нових технологій, що сприятиме подальшому зростанню та розвитку аграрного виробництва.

Підсумовуючи варто зазначити, що, проект з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" показує позитивну динаміку фінансових показників і має добрі перспективи для досягнення поставлених цілей, за умови правильного управління витратами та доходами.

Зважаючи на викладене вище, ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" рекомендується:

- ретельно контролювати витрати на всіх етапах реалізації проекту, щоб уникнути перевитрат і забезпечити відповідність фактичних витрат до бюджетних показників;

- постійно проводити аналіз доходів і перевіряти, чи зростають доходи відповідно до прогнозів. Це дозволить своєчасно виявити будь-які відхилення та вжити корективи;

- використовувати накопичені резерви для покриття непередбачених витрат або інвестування в нові можливості, що можуть з'явитися протягом реалізації проекту;

- регулярно переглядати і оцінювати фінансові та операційні ризики проекту, щоб бути готовими до будь-яких можливих змін у ринкових умовах або внутрішніх процесах.

3.2. Удосконалення мережного планування операцій та управління ризиками у системі проєктного менеджменту ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Метод мережного планування операцій, також відомий як метод мережного аналізу, є управлінським інструментом, що використовується для планування, організації та контролю комплексних проєктів. Основою цього методу є побудова мережевої моделі проєкту, яка включає в себе всі основні завдання (операції) та їх взаємозв'язки. Вони допомагають менеджерам проєктів визначити послідовність робіт, оцінити їх тривалість, а також виявити критичні завдання, на які потрібно звернути особливу увагу для успішного завершення проєкту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вихідні дані для мережного планування операцій з оновлення машинно-тракторного парку у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Шифр та назва операції	Попередня операція	Тривалість операції, днів
А. – аналізування стану технічного забезпечення на підприємстві	-	4,0
Б. – узгодження плану закупевель	А.	2,0
В1. – аналізування ринку сільськогосподарської техніки	Б.	7,0
В2. – оцінювання ефективності джерел фінансування з метою залучення нової техніки	Б.	12,0
Г. – укладання контракту щодо купівлі-продажу техніки	В1., В2.	1,0

Д1. – випробування технічного засобу	Г.	1,0
Д2. – транспортування техніки до машинно-тракторного парку ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"	Г.	1,0
Є1. – постановка техніки на баланс	Д1., Д2.	1,0
Є2. – започаткування експлуатації техніки	Д1., Д2.	1,0

Встановимо критичний шлях, проведемо прямообернений аналіз мережного графіку з метою виявлення ранніх та пізніх термінів початку і завершення операцій.

А., Б., В2., Г., Д1., Є2. = 4,0 + 2,0 + 12,0 + 1,0 + 1,0 + 1,0 = 21,0 день (критичний шлях проекту) – (рис.3.1).

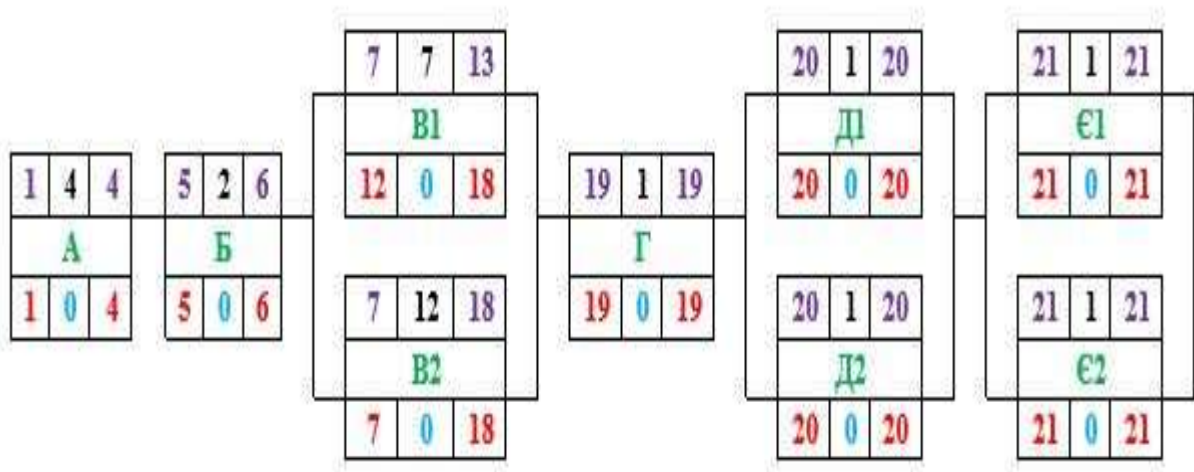


Рис. 3.1. Схема виконання операцій проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Далі визначимо ранні та пізні терміни початку та завершення операцій у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Ранні та пізні терміни початку та завершення операцій проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Операції	Найраніший	Найраніший	Найпізніший	Найпізніший
----------	------------	------------	-------------	-------------

	термін початку	термін завершення	термін початку	термін завершення
А.	День 1	День 4	День 1	День 4
Б.	День 5	День 6	День 5	День 6
В1.	День 7	День 13	День 12	День 18
В2.	День 7	День 18	День 7	День 18
Г.	День 19	День 19	День 19	День 19
Д1.	День 20	День 20	День 20	День 20
Д2.	День 20	День 20	День 20	День 20
Є1.	День 21	День 21	День 21	День 21
Є2.	День 21	День 21	День 21	День 21

З таблиці 3.7 можна встановити, що резерв часу є лише для операції В1. «Аналізування ринків сільськогосподарської техніки».

Початкова операція (А) займає 4 дні. Операція Б. триває 2 дні і залежить від завершення операції А. Операції В1. і В2. розпочинаються після завершення операції Б. і тривають 7 та 12 днів відповідно. Операція Г. триває 1 день і залежить від завершення обох операцій В1. і В2. Операції Д1. і Д2. тривають по 1 дню і залежать від завершення операції Г. Операції Є1. і Є2. також тривають по 1 дню і залежать від завершення операцій Д1. і Д2.

Операція А має найраніший і найпізніший терміни початку на День 1 і завершення на День 4. Операція Б. має фіксовані терміни: найраніший і найпізніший початок на День 5, завершення на День 6. Операція В1. може початися на День 7 і завершитися на День 13. Найпізніший початок на День 12 і завершення на День 18. Операція В2. має фіксовані терміни: початок на День 7 і завершення на День 18. Операції Г., Д1., Д2., Є1. і Є2. мають фіксовані терміни з найранішими і найпізнішими датами початку і завершення, починаючи з Дня 19 і закінчуючи Днем 21.

Тобто операції В2., Г., Д1., Д2., Є1. і Є2. знаходяться на критичному шляху, оскільки вони мають однакові ранні та пізні терміни початку і завершення, і будь-яка затримка в цих операціях вплине на загальну тривалість проєкту. Операція В1. має резерв часу (від Дня 13 до Дня 18), що дозволяє затримати її без впливу на загальний графік проєкту.

Основна увага має бути приділена операціям на критичному шляху, оскільки вони визначають тривалість всього проєкту. При необхідності прискорення процесу варто зосередитися на оптимізації цих операцій.

Загальний час виконання проєкту з оновлення машинно-тракторного парку ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" складає 21 день.

Після цього була побудована діаграма Ганта. Для цього використовувалося спеціалізоване програмне забезпечення Microsoft Project (рис. 3.2).

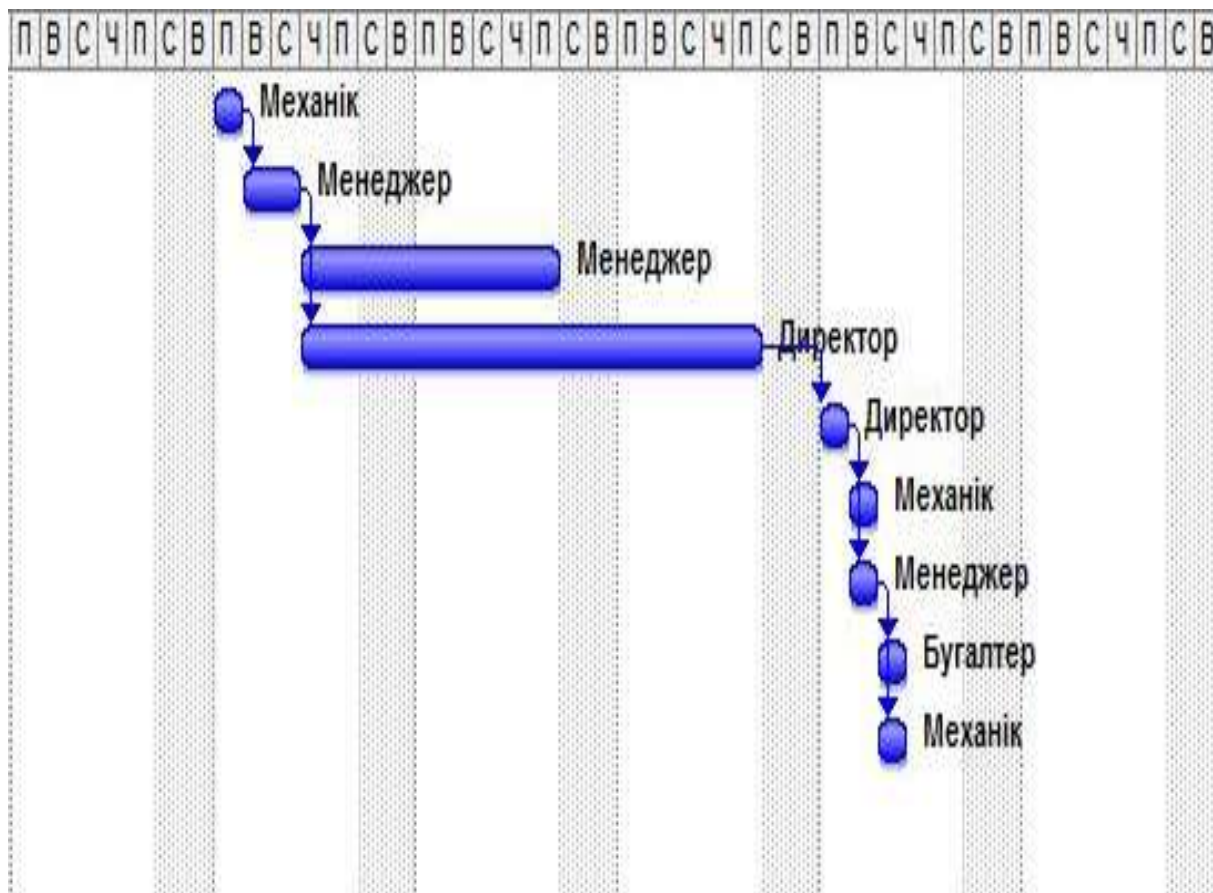


Рис. 3.2. Графік Ганта для проєкту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Побудована діаграма Ганта допомагає наочно уявити всі завдання проєкту, їх взаємозв'язки та тривалість виконання. Це дозволить учасникам проєкту швидко оцінити загальну картину і розуміти, на якому етапі знаходиться проєкт. Вона також допомагає визначити, які ресурси і коли потрібні для виконання завдань. Це важливо для ефективного розподілу людських, фінансових та матеріальних ресурсів.

Діаграма Ганта дозволить стежити за виконанням завдань у реальному часі, порівнюючи заплановані терміни з фактичними. Це допомагає вчасно виявляти відхилення від плану та приймати необхідні заходи для їх коригування. Завдяки діаграмі Ганта, члени команди можуть краще розуміти свої обов'язки, строки виконання завдань та взаємозв'язки між різними етапами проєкту. Вона також дозволить виявити потенційні "вузькі місця" в графіку, які можуть викликати затримки, і вчасно прийняти заходи для мінімізації ризиків.

Управління ризиками є важливою складовою успішного управління проєктами в аграрному бізнесі. Одна з причин те, що аграрний бізнес значною мірою залежить від погодних умов, кліматичних змін, шкідників та хвороб рослин. Ці фактори важко передбачити, і вони можуть мати значний вплив на врожай та фінансові результати підприємства.

Коливання цін на продукцію, зміни в політиці субсидій, валютні ризики, а також зміни в цінах на ресурси (насіння, добрива, техніка) можуть вплинути на фінансову стабільність аграрного підприємства. Управління ризиками дозволяє знизити можливі фінансові втрати.

Нові технології можуть бути дорогими і потребувати тривалого впровадження. Ризики, пов'язані з вибором невідповідної техніки або технологій, можуть вплинути на ефективність виробництва.

Перебої у постачанні ресурсів, технічні поломки, людський фактор - все це може призвести до затримок або зупинки виробничих процесів. Управління ризиками допомагає вчасно виявити і мінімізувати ці загрози.

Ймовірні ризики проєкту з поліпшення операційного управління процесом технічного оновлення у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ":

- низька врожайність, що може призвести до зменшення обсягів виробництва;

- нестача фінансів у підприємства, що може поставити під загрозу реалізацію проєкту;

- недостатня відповідальність і кваліфікація персоналу.

Для детальнішого аналізу використаємо метод аналізу сценаріїв (таблиця 3.8). За основу візьмемо вигоду від задіяння нового трактору Landini Powerfarm при виконанні технологічних операцій з вирощування зернових. Вихідна інформація зображена в таблиці 3.8. Постійні витрати становитимуть 1277 тис. грн. Вони являють собою суму амортизаційних та накладних витрат.

Таблиця 3.8

Вихідні дані для прогнозування ризиків щодо реалізації проєкту з удосконалення операційного управління процесом технічного оновлення у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Рівень ймовірності сценарію	Ціна, грн. за 1 тонну	Рівень собівартості одиниці продукції, грн. за 1 тонну	Обсяг реалізованої продукції, тонн
0,400	6426	3208,5	7175,67
0,200	6426	3405,0	7175,67
0,250	6016	3208,5	7175,67
0,150	6426	3208,5	7026,64

Метод аналізу сценаріїв є підходом, який використовується для прогнозування можливих майбутніх результатів, враховуючи різні фактори та їх вплив на проект або бізнес. Цей метод допомагає оцінити наслідки різних варіантів розвитку подій, щоб приймати обґрунтовані рішення. Аналіз сценаріїв включає створення декількох гіпотетичних ситуацій (сценаріїв), що можуть виникнути в майбутньому, і оцінку їхнього впливу на діяльність компанії або проекту [12, 35, 51].

Таблиця 3.9 містить інформацію про ймовірні сценарії доходів від реалізації проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ". Наведені дані включають рівні ймовірності кожного сценарію, ймовірнісне значення доходів, ймовірнісне очікуване значення доходів та рівень відхилень від можливого значення доходів.

Середньоочікуваний дохід від проекту становить 10 996 330,79 грн, що є середньозваженим показником, враховуючи ймовірність кожного сценарію. Середньоквадратичне відхилення становить 593 446,88 грн, що вказує на незначні коливання навколо очікуваного доходу. Низьке значення коефіцієнта варіювання (0,055) свідчить про те, що ризик доходів у проекті є відносно низьким. Це означає, що очікувані доходи є стабільними і відносно не залежать від сценарію розвитку подій.

Таблиця 3.9

Розрахункові дані для прогнозування ризиків щодо реалізації проекту з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ"

Рівень ймовірності сценарію	Ймовірнісне значення доходів, грн.	Ймовірнісне очікуване значення доходів, грн.	Рівень відхилень від можливого значення доходів
0,400	11540978,06	4616391,82	118655385863,32
0,200	10836081,02	2167217,01	5136127591,07
0,250	10070168,15	2517542,785	214445244391,62

0,150	11301222,25	1695182,18	13943636885,54
Усього	-	10996330,79	352180394730,57
Середньоквадратичне відхилення			593446,88
Коефіцієнт варіювання			0,055

Найбільша ймовірність (0,400) передбачає дохід у 11 540 978,06 грн, що є позитивним показником. Це означає, що проєкт має високий шанс досягти хороших фінансових результатів.

Загалом, на основі представлених даних можна зробити висновок, що проєкт має низький рівень фінансового ризику і високу ймовірність досягнення стабільних доходів. Це вказує на перспективність технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ". Проте важливо забезпечити постійний моніторинг та готовність до управління можливими відхиленнями для підтримання стабільності та прибутковості проєкту.

Однак, враховуючи можливі коливання доходів, все ж таки доцільно закласти певний резерв на покриття непередбачуваних витрат або ризиків. Це дозволить зменшити вплив несприятливих сценаріїв. За умови реалізації оптимістичного сценарію (високий дохід), слід розглянути можливість реінвестування частини прибутку в подальший розвиток підприємства або диверсифікацію бізнесу. Якщо реалізується песимістичний сценарій, необхідно мати готовий план для стабілізації фінансового стану.

Важливо регулярно проводити моніторинг фінансових показників та інших ключових індикаторів проєкту, щоб вчасно реагувати на можливі відхилення від запланованого курсу. А оскільки ефективність реалізації проєкту значною мірою залежить від управлінських рішень, то важливо оцінювати ефективність дій керівництва. Сюди входять рішення щодо

вибору техніки, фінансових інструментів, управління персоналом та інших аспектів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Управління в умовах підвищеної невизначеності та ризиків потребує розробки гнучких стратегій і оперативних рішень, що враховують можливі загрози та зміну обставин. Впровадження інноваційних рішень у сфері операційного управління та проєктного менеджменту може допомогти підприємствам адаптуватися до нових викликів, підвищити ефективність і стійкість. Управління операційною діяльністю охоплює планування, організацію, контроль та координацію всіх процесів, які мають місце на підприємстві, для досягнення високої продуктивності та ефективності. Операційна діяльність є складним об'єктом управління, оскільки вона

включає різні елементи та аспекти, які потребують системного підходу та ефективного керування.

2. Інтеграція операційного управління та проєктного менеджменту є важливою темою в сучасному бізнесі, оскільки ці два аспекти управління мають різні цілі, але разом забезпечують ефективне функціонування організацій. Операційне управління зосереджене на поточних процесах і постійному функціонуванні організації, тоді як проєктний менеджмент орієнтований на тимчасові підприємства, що мають чіткі цілі та результати.

3. Сучасний аграрний бізнес активно впроваджує нові технології та інновації, які допомагають підвищити продуктивність та ефективність. Серед них можна відзначити прецизійне землеробство, яке включає використання дронів, супутникових знімків та GPS для точного вимірювання та управління агротехнічними процесами. Крім того, розвиток біотехнологій дозволяє створювати нові сорти рослин і породи тварин, стійкі до хвороб і шкідників, що підвищує врожайність та якість продукції.

4. ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ» зазнало впливу повномасштабної війни на свою фінансову діяльність. Спостерігається суттєве зниження доходів, а також зростання зобов'язань. Незважаючи на ці труднощі, підприємство змогло збільшити обсяги активів, що може свідчити про спробу адаптуватися до нових умов та знайти нові можливості для розвитку. На підприємстві зменшилася чисельність персоналу за період з 2019 до 2023 року. Це є наслідком мобілізації працівників до складу Сил оборони України, економічних труднощів, зменшення обсягів виробництва, автоматизації процесів або оптимізації витрат тощо. Часткове зменшення площі земельних угідь у 2022 та 2023 роках може вказувати на оптимізацію використання землі або адаптацію до нових умов виробництва.

5. Загальні матеріальні витрати несуттєво зменшилися з 73,6 % у 2019 році до 72,7 % у 2023 році. При цьому частка витрат на матеріали зменшилася, але витрати на насіння значно зросли. Це є результатом підвищення цін на насіння. ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" активно коригує

структуру товарного виробництва, реагуючи на зміни ринкових умов та можливості. Основні тенденції включають збільшення частки озимої пшениці та зменшення частки кукурудзи на зерно, а також введення нових культур, таких як яра пшениця та ріпак. Це свідчить про прагнення підприємства оптимізувати виробництво та збільшити прибутковість.

6. Організація операційного менеджменту у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" має свої унікальні особливості, зумовлені специфікою сільськогосподарської галузі та особливостями функціонування підприємства. Менеджмент враховує сезонність робіт, що включає планування посівної та збиральної кампаній, підготовку техніки та залучення сезонних робітників. Потреба в ефективному управлінні запасами насіння, добрив, палива та інших ресурсів відповідно до сезонних потреб. До того ж операційний менеджмент враховує ризики, пов'язані з погодними умовами, шкідниками, хворобами рослин та іншими природними факторами. Враховуючи ці особливості, операційний менеджмент ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" є гнучким, інноваційним та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує не тільки стабільність виробництва, але й конкурентоспроможність на ринку.

Система управління конкурентоспроможністю ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" охоплює стратегії, процеси, ресурси та організаційні структури, спрямовані на досягнення високого рівня конкурентоспроможності та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища. А структура управління ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" є відносно типовою і може бути адаптована до конкретних потреб і особливостей цього господарства.

7. Значна частина сільськогосподарської техніки в Україні є застарілою та зношеною, що негативно впливає на ефективність аграрного виробництва. Актуальність запропонованого проекту технічної модернізації агровиробництва обумовлена його практичним застосуванням, яке стане важливим внеском у забезпечення ефективної діяльності ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ". Після аналізу ринку сільськогосподарської техніки та роботи підприємства було запропоновано придбати новий трактор «Landini

Powerfarm» для заміни старого трактора «МТЗ-82», який використовується вже понад 20 років. Завдяки сучасним двигунам і системам управління, новий трактор має кращу паливну ефективність, що може значно знизити витрати на експлуатацію. Хоча початкові витрати вищі, економія на паливі, зниження викидів та більша ефективність роботи можуть компенсувати ці витрати в довгостроковій перспективі. Очікується, що впровадження нової техніки, такої як трактор «Landini Powerfarm», дозволить підвищити ефективність обробки полів та зменшити час на виконання агрономічних завдань, що сприятиме збільшенню обсягів та якості аграрного виробництва. Інвестиції в новий трактор виправдані завдяки високій вигоді, яка забезпечується через підвищення ефективності збору врожаю і зменшення втрат.

8. Згідно з планом, незважаючи на початкові від'ємні грошові потоки, проєкт з технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ" демонструє зростання фінансових показників з часом, що свідчить про ефективність і рентабельність інвестицій. Аналіз планового балансу грошових надходжень і витрат по проєкту говорить про те, що проєкт можна реалізовувати. Це підтверджують і позитивні грошові потоки. Проєкт показує позитивну динаміку фінансових показників і має добрі перспективи для досягнення поставлених цілей, за умови правильного управління витратами та доходами. Це робить проєкт технічної модернізації вигідним і перспективним.

9. Мережне планування та діаграма Ганта дозволять стежити за виконанням завдань у реальному часі, порівнюючи заплановані терміни з фактичними. Це допомагає вчасно виявляти відхилення від плану та приймати необхідні заходи для їх коригування. Завдяки діаграмі Ганта, члени команди зможуть краще розуміти свої обов'язки, строки виконання завдань та взаємозв'язки між різними етапами проєкту. Вона також дозволить виявити потенційні "вузькі місця" в мережному графіку, які можуть викликати затримки, і вчасно прийняти заходи для мінімізації ризиків.

При цьому проєкт має низький рівень фінансового ризику і високу ймовірність досягнення стабільних доходів. Це вказує на перспективність технічної модернізації аграрного виробництва у ТОВ "ФГ ДАР ПОПАСНЕ". Проте важливо забезпечити постійний моніторинг та готовність до управління можливими відхиленнями для підтримання стабільності та прибутковості проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про фермерське господарство” URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/973-15>
2. Податковий кодекс України: Закон України. № 2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Афанасьєв К.М. Економіко-математичне моделювання експортного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.03.02; Київ. нац. екон. ун-т.

4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент : навч. посіб. Дн.: НГУ, 2012. 381 с.
5. Батенко Л.П. Управління проектами. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.
6. Баглей Р. (2022). Операційний менеджмент як складова частина ефективної системи управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47447/1/%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%BB%D0%B5%D0%B9%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B0%D0%B2.pdf> (дата звернення 15.10.2024)
7. Березіна Л.М. Актуальні проблеми використання ресурсів аграрних підприємств Вісник Черкаського національного університету (Серія економічні науки). Вип. 4, БІЦ ЧНУ, 2018. С. 12-22.
8. Белінський П.І. Управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом: навч. посіб. Чернівці, 2009. 112 с.
9. Біловодська О.А. Логістика: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Центр начальної літератури, 2019. 356 с.
10. Білорус Т.В. Основи менеджменту : навч. посіб. К.: Атіка, 2009. 160 с.
11. Болтянська, Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. Херсон. 2015. 668 с.
12. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
13. Гевко І.Б. Методи прийняття рішень : [навч. посіб.]. К.: Кондор, 2009. 188 с.
14. Гуцало А.В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підрядного підприємства: дисертація на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за спец.: 08.00.04. Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2017. 222 с.
15. Горбаль Н.І., Крохмальна Я.О. Безвідходне виробництво в Україні: досвід ЄС. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2021. №2. С. 149-156.

- 16.Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. (2024). Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. Цифрова економіка та економічна безпека, (4 (13)), 3-10.
- 17.Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- 18.Дьяченко Т.О. Основи менеджменту : навч. посібник. К.: Кондор, 2010. 176 с.
- 19.Завербний А., Дзуліт З., Вуек Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство, 2022. № 43. С. 25-31.
- 20.Задоя В.О., Чаркіна Т.Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. Review of Transport Economics and Management, 2022, 8 (24): 72-80.
- 21.Корецький М.Х., Дадій О.І., Дегтяр А.О. Стратегічне управління : навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
- 22.Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами : навч. посіб. Київ, 2009. 320 с.
- 23.Кравченко В.О. Основи менеджменту : навч. посібник. Од. : Атлант, 2012. 211 с.
- 24.Крикавський Є.В, Похильченко О.А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів : Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804 с.
- 25.Кутко Т. (2023). Напрями підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції „Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах“, 69-71.
- 26.Лепейко Т.І., Миронова О.М. Менеджмент: навч. посібник. Х. : ХНЕУ, 2010. 204 с.

- 27.Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К.: ЦНЛ, 2018. 236 с.
- 28.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства. : навч. посіб. Вінниця: Твори, 2020. 284 с.
- 29.Менеджмент : навч. посібник. / за ред. Г.Є. Мошека. К.: Ліра К, 2015. 550 с.
- 30.Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник /Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 407с.
- 31.Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
- 32.Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації: [колект.] монографія / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 182 с.
- 33.Очеретенко С.В. Управління складськими запасами та їх оптимізація на підприємствах по ремонту автомобілів. Системи управління, навігації та зв'язку: збірник наукових праць. Вип. 2(64). П.: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2021. С. 50-52.
- 34.Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В.М. Приймак. К.: Атіка, 2018. 240 с.
- 35.Регіон інфо. URL: <https://www.ua-region.info/2402726>
- 36.Соколовська Н.С. Модель інтеграції операційного ризик-менеджменту в систему прийняття рішень банку. Бізнес Інформ, 2022. № 4, 130-137.
- 37.Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
- 38.Тарасюк Г.М. Управління проектами: підручник / Г.М. Тарасюк. К.: Каравела, 2004. 344 с.
- 39.Телічко Н., Дідур Г. Модель ефективного управління земельними ресурсами в операційній діяльності аграрного підприємства на основі

- концепції соціально-відповідального бізнесу. Економічний вісник Причорномор'я, 2023. № 4. С. 45-51.
- 40.Топорницька, О. М., Мельник, Л. М. (2015). Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві. Матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича „Інноваційні аспекти ресурсовикористання“, С. 29-30.
- 41.Третяк Д.Д., Душейко П.А. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту. Економіка та держава, 2022. № 1, 100-107.
- 42.Трут О.О. Операційний менеджмент: підручник. К.: Академвидав, 2013. 348 с.
- 43.Тригуба В. (2023). Можливості застосування методів операційного менеджменту у забезпеченні стійкого економічного розвитку ливарних підприємств. Bulletin National University of Water and Environmental Engineering, 3(103), 287-300.
- 44.Управління проектами: навч. посіб. / Уклад.: Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ: КПУ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
- 45.Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємстві України.Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 58, 15-21.
- 46.Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство, 2022. № 39. С. 62-69.
- 47.Черленяк І. Операційний менеджмент фірми та виклики глобальної модифікації ринків. Геополітика України: історія і сучасність, 2020. № 1 (24)). С. 109-118.
- 48.Чикуркова А.Д., Добровольська Е.В. (2023). Забезпечення управління ефективністю функціонування м'ясопереробного

- підприємства. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка, (38), 166-172.
49. Харченко Т., Стоянець Н. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство, 2023. № 48. С. 25-31.
50. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: навч. посіб., К.: Академвидав, 2007. 576 с.
51. The official site of OpenAI (2024), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 20.10.2024)
52. Chyzhevska M., Sytniakivska S., Demydova M., Bebko S., Puzyrova P., Dovbush V., Klymenchukova N. (2022). The interstate development of human capital accounting: Assessment and modeling of the economic effect. *International Journal of Advanced and Applied Science*, 9(4), 35-43.
53. Digitemie, W. N., & Ekemezie, I. O. (2024). A review of sustainable project management practices in modern LNG industry initiatives. *World Journal of Advanced Engineering Technology and Sciences*, 11(2), 009-018.
54. Ying, H. P., Phun Chien, C. B., & Yee Van, F. (2020). Operational management implemented in biofuel upstream supply chain and downstream international trading: Current issues in Southeast Asia. *Energies*, 13(7), 1799.
55. Kafaji, M. A. (2024). Interchange roles of formal and informal project management on business operational success. *Production Planning & Control*, 35(4), 416-436.
56. Ebirim, W., Ninduwezuor-Ehiobu, N., Usman, F. O., Olu-lawal, K. A., Ani, E. C., & Montero, D. J. P. (2024). Project management strategies for accelerating energy efficiency in hvac systems amidst climate change. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(3), 512-525.

57. Ada, E., Sagnak, M., Mangla, S. K., & Kazancoglu, Y. (2024). A circular business cluster model for sustainable operations management. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 27(4), 493-511.
58. Sharma, A. K., Singh, P., Vats, P., & Jain, D. (2022, July). Deep learning and machine intelligence for operational management of strategic planning. In *Proceedings of Third International Conference on Computing, Communications, and Cyber-Security: IC4S 2021* (pp. 475-485). Singapore: Springer Nature Singapore.
59. Suseno, B. D., Sugianto, E., Purnamasari, E., & Supriadi, A. (2023). Analysis of the Application of Operational Management in Manufacturing Companies in Bandung City: The Effect of Production Efficiency, Product Innovation, and Customer Satisfaction on Financial Performance. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(11), 535-546.
60. Sharma, A. K., Singh, P., Vats, P., & Jain, D. (2022, July). Deep learning and machine intelligence for operational management of strategic planning. In *Proceedings of Third International Conference on Computing, Communications, and Cyber-Security: IC4S 2021* (pp. 475-485). Singapore: Springer Nature Singapore.
61. Bhatia, M., & Bhat, G. M. J. (2020). Agriculture supply chain management- an operational perspective. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 17(4), 1-18.
62. Баліцький О.В., Баліцька О.О., Мінтіненков В.І. Маркетинг та логістика фермерського бізнесу як об'єкт управління в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 03-04 жовтня 2024 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2024. С. 72-73.

ДОДАТКИ

Схема організаційної структури ТОВ «ФГ ДАР ПОПАСНЕ»

