

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

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

Здобувач

Олександр СУХАРНІКОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцентка**

Ірина ВОЛОВИК

Дніпро – 2025

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.

Наталія БОНДАРЧУК

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

СУХАРНІКОВУ ОЛЕКСАНДРУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

1. Тема роботи **«Удосконалення операційної системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах»**, керівник роботи **Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2025 р. № ____.
2. Термін подання студентом роботи – 3 червня 2025 року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти ФГ «Агродар» Кам'янського району Дніпропетровської області за 2022–2024 роки, виробничо-фінансові плани господарства, інформація про земельні, трудові, матеріально-технічні та фінансові ресурси підприємства, результати внутрішньогосподарського обліку, а також офіційні статистичні дані та спеціалізовані літературні джерела, присвячені питанням підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору..
3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методичні засади формування конкурентоспроможної операційної системи підприємства 2. Аналіз функціонування операційної системи ФГ «Агродар» та рівня його конкурентоспроможності 3. Напрями удосконалення операційної системи забезпечення конкурентоспроможності ФГ «Агродар». 4. Висновки та пропозиції.
4. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники діяльності ФГ «Агродар» за 2022–2024 роки (таблиці). 2. Структура земельного фонду підприємства. 3. Динаміка та структура посівних площ. 4. Структура персоналу та продуктивність праці. 5. Структура та динаміка товарної продукції підприємства. 6. Схема операційної системи підприємства та матриця її оцінки. 7. Прогнозні зміни доходів, витрат і продуктивності після впровадження заходів.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
2.	Збір первинного матеріалу	Жовтень - грудень 2024 року	
3.	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Січень - лютий 2025 року	
4.	Аналіз операційної діяльності господарства та написання аналітичного розділу роботи	Березень - квітень 2025 року	
5.	Розрахунок та написання проектного розділу	Травень 2025 року	
6.	Написання висновків	Травень 2025 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2025 року	

Здобувач

_____ (підпис)

Олександр СУХАРНІКОВ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ірина ВОЛОВИК
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність і роль операційної системи в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ФГ «АГРОДАР» ТА РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «Агродар»	26
2.2. Діагностика ефективності операційної системи та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «АГРОДАР»	47
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації операційної діяльності в контексті підвищення конкурентоспроможності	47
3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих удосконалень	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобальної нестабільності, зростання конкуренції на аграрному ринку та посилення вимог до ефективності виробництва підприємства аграрного сектору змушені шукати нові підходи до організації операційної діяльності. Здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимально використовувати ресурси та забезпечувати високу якість продукції є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності. Саме тому удосконалення операційної системи, яка виконує функцію перетворення вхідних ресурсів у продукцію з максимальною економічною віддачею, набуває особливої актуальності.

Для фермерських господарств, які обмежені в доступі до масштабних інвестицій та технологій, але водночас мають гнучкість у прийнятті управлінських рішень, удосконалення операційної системи може стати головною передумовою стійкого розвитку. В сучасних умовах саме операційна система має забезпечити своєчасність агротехнічних операцій, ефективне використання сільськогосподарських площ, мінімізацію втрат урожаю та раціональне управління трудовими і матеріальними ресурсами. Це дозволяє підприємству зберігати прибутковість, розширювати ринки збуту та відповідати вимогам сучасного споживача.

Особливу актуальність проблема вдосконалення операційної системи набуває для фермерського господарства «Агродар» Кам'янського району Дніпропетровської області, яке спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових та олійних культур, а також розвиває допоміжні напрями — вирощування овочевих, баштанних культур, ягід та плодів. Площа оброблюваних земель становить понад 1100 гектарів, що створює об'єктивну потребу у системному управлінні всіма етапами операційної діяльності — від підготовки ґрунту до збирання врожаю та його реалізації.

Незважаючи на наявний виробничий потенціал, підприємство стикається з типовими проблемами аграрного середовища: коливання ринкових цін,

підвищення вартості ресурсів, дефіцит кваліфікованої робочої сили, сезонність доходів. За таких умов важливою управлінською задачею стає не лише підтримка операційної ефективності, а й перетворення її на джерело конкурентних переваг — через впровадження сучасних технологій, цифрову трансформацію управлінських процесів, модернізацію техніко-економічної бази та інтеграцію з логістичними ланцюгами.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка обґрунтованих напрямів удосконалення операційної системи фермерського господарства «Агродар» з метою зміцнення його конкурентоспроможності в умовах сучасного аграрного ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- з'ясувати сутність операційної системи підприємства, її структуру та функціональне призначення в контексті формування конкурентних переваг;
- охарактеризувати сучасні теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності в аграрному виробництві;
- провести аналіз організаційно-господарської діяльності фермерського господарства «Агродар» та діючої операційної системи;
- визначити слабкі місця в організації виробничих процесів, які стримують зростання конкурентного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати практичні заходи щодо підвищення ефективності операційної системи;
- оцінити економічну доцільність запропонованих заходів і прогнозовані результати їх впровадження.

Об'єктом дослідження є операційна система підприємства як основа для реалізації виробничо-збутової діяльності.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми удосконалення операційної діяльності підприємства в умовах ринкової конкуренції.

Методологічна база дослідження сформована на основі використання системного, процесного та функціонального підходів до управління підприємством. У дослідженні застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, абстрагування, статистичний аналіз, графічна інтерпретація, методи порівняльної оцінки та економічного моделювання. Зокрема, було використано економіко-статистичні методи для аналізу результатів діяльності підприємства, моделювання — для розробки сценаріїв удосконалення, а також методи прогнозування ефективності запропонованих рішень.

Інформаційною базою дослідження стали офіційна звітність ФГ «Агродар» за останні роки, матеріали первинного обліку, статистичні дані, аналітичні огляди аграрного ринку, нормативно-правові документи України, наукові джерела вітчизняних і зарубіжних авторів з тематики операційного управління, конкурентоспроможності та агробізнесу.

Практична значущість проведеного дослідження полягає у можливості використання його результатів для розробки практичних заходів із підвищення ефективності операційної діяльності фермерського господарства. Запропоновані рекомендації можуть стати основою для стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат, підвищення продуктивності, раціоналізацію використання ресурсів і виведення підприємства на новий рівень конкурентоспроможності. Крім того, результати роботи можуть бути адаптовані і для інших підприємств малого та середнього аграрного бізнесу.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, що охоплюють шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальна кількість сторінок роботи становить 67. Список використаних джерел включає 46 найменування наукової, навчальної та нормативної літератури, що забезпечує необхідну теоретико-методичну базу дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і роль операційної системи в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Успішна діяльність будь-якого підприємства, зокрема в аграрному секторі, безпосередньо залежить від організації його операційної системи, яка є ядром усіх виробничих та управлінських процесів. Саме через операційну систему реалізуються стратегії, досягаються цілі підприємства та формуються передумови для забезпечення його стабільного розвитку й конкурентоспроможності. Рациональна побудова операційної системи, ефективне використання її ресурсного потенціалу та адаптивність до зовнішніх змін є ключовими факторами, що дозволяють підприємству залишатися гнучким, прибутковим і конкурентоспроможним.

Актуальність теоретико-методичного осмислення операційної системи зумовлена тим, що її функціонування охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів – від підготовки виробництва до реалізації продукції. Зміни у технологіях, ринку, регуляторному середовищі та суспільному попиті вимагають від підприємств не лише оптимізувати наявні процеси, а й системно переглядати підходи до управління операціями, враховуючи новітні концепції та інструменти.

Особливої значущості набуває аналіз операційної системи в контексті формування конкурентних переваг. Питання конкурентоспроможності розглядається не лише як здатність пропонувати якісну продукцію, а й як сукупність характеристик діяльності, що забезпечують підприємству стійке положення на ринку. У цьому аспекті операційна система є інструментом

стратегічної реалізації переваг за рахунок ефективного управління ресурсами, скорочення витрат, підвищення продуктивності та гнучкості виробництва.

У сучасній економічній теорії та практиці поняття «операційна система підприємства» розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних процесів, що забезпечують трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги, які мають цінність для кінцевого споживача. Вона охоплює всі етапи виробничої діяльності — від надходження сировини до реалізації готового продукту.

Операційна система є основою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме через неї реалізується головна місія організації — створення корисності, яка задовольняє потреби ринку. У найзагальнішому вигляді операційна система включає вхідні ресурси (трудові, матеріальні, інформаційні тощо), процес перетворення, вихідний результат у вигляді товару або послуги та систему управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурна модель операційної системи підприємства

Операційна система підприємства є динамічною структурою, що адаптується до зовнішніх змін. У класичному підході вона поділяється на три основні елементи:

1. Вхідні елементи (ресурси) — сировина, матеріали, обладнання, інформація, трудові ресурси, фінанси.
2. Процес трансформації — виробничі операції, обробка, складання, контроль якості, зберігання, переміщення.

3. Вихідні елементи — готова продукція, послуги, супутні продукти.

На функціонування операційної системи значно впливають елементи управління, які включають планування, контроль, координацію, регулювання та зворотний зв'язок. Їхнє завдання полягає у забезпеченні відповідності між запланованими і фактичними результатами діяльності підприємства.

Основні функції операційної системи:

1. Планування — визначення обсягів виробництва, потреб у ресурсах, термінів виконання робіт.
2. Організація — побудова технологічної та організаційної структури виробництва.
3. Контроль і регулювання — моніторинг виконання виробничих завдань, оперативне реагування на відхилення.
4. Інтеграція — узгодження взаємодії між підрозділами та процесами.
5. Адаптація — здатність до змін в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Операційна система може мати різну складність та ієрархію залежно від розміру підприємства, галузевої специфіки та типу виробництва. У сільському господарстві вона охоплює сезонні цикли, залежить від кліматичних умов, і включає такі блоки, як обробіток ґрунту, сівба, догляд за культурами, збирання врожаю, зберігання, транспортування та реалізація продукції.

У процесі трансформації ресурсів ключову роль відіграють такі характеристики операційної системи:

- продуктивність — кількість продукції, що виробляється за одиницю часу.
- гнучкість — здатність до швидкого реагування на зміни у попиті чи умовах постачання.
- якість — відповідність продукції вимогам ринку.
- витратність — обсяг ресурсів, необхідних для виробництва одиниці продукції.

- інноваційність — здатність впроваджувати нові технології, методи управління та форми організації праці.

Варто зазначити, що ефективна операційна система створює конкурентні переваги за рахунок:

- скорочення витрат, завдяки раціоналізації ресурсного забезпечення;
- підвищення якості продукції, через контроль на всіх етапах виробництва;
- швидкої реакції на потреби ринку, завдяки високій мобільності виробничих процесів;
- сталого функціонування, навіть за умов зовнішньої нестабільності.

Особливої актуальності удосконалення операційної системи набуває для аграрного бізнесу. У сільському господарстві значну роль відіграють технологічна дисципліна, ритмічність виконання аграрних операцій, використання сучасної техніки, а також уміння адаптувати процеси до сезонних і погодних коливань. В аграрному підприємстві затримка сівби чи збирання урожаю може призвести до значних втрат, що підкреслює критичну важливість ефективного операційного управління [9].

У контексті зростаючої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції операційна система має бути не лише ефективною, а й адаптивною — здатною до постійного вдосконалення та впровадження інновацій. Це вимагає інтеграції сучасних технологій, цифровізації процесів, використання систем планування ресурсів (ERP), логістичного супроводу, а також розширення функцій контролю та аналітики.

Таким чином, операційна система є складною, але цілісною організаційною формою, в якій поєднуються стратегія, виробництво, технології та управління. Її оптимальне функціонування — це передумова підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку та обмежених ресурсів.

У сучасній економіці досягнення сталого успіху підприємства неможливе без створення та підтримки конкурентних переваг. Саме вони дозволяють

підприємству вирізнятись серед конкурентів, забезпечувати високий рівень прибутковості, залучати нових споживачів та утримувати лояльність наявних клієнтів. Одним із ключових джерел таких переваг виступає операційна система підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на якість продукції, ефективність використання ресурсів, швидкість реагування на запити ринку та гнучкість виробничих процесів.

Операційна система не є ізольованою частиною підприємства. Вона тісно пов'язана зі стратегічними цілями, оскільки саме через неї реалізуються пріоритети щодо вартості продукції, її якості, інноваційності та швидкості доставки до споживача. Вона виступає як своєрідний міст між зовнішніми вимогами ринку та внутрішніми ресурсами підприємства, конвертуючи обмежені ресурси у конкурентоспроможний продукт.

Майкл Портер, відомий теоретик стратегічного управління, у своїй концепції визначає три базові стратегії формування конкурентних переваг:

- лідерство за витратами (досягається за рахунок ефективної операційної системи, яка мінімізує собівартість продукції),
- диференціація (забезпечується через якість, гнучкість виробництва, інновації),
- фокусування (сегментна спеціалізація, що базується на глибокому розумінні операційних процесів у межах вузького ринку).

Усі ці стратегії передбачають раціональну побудову та постійне вдосконалення операційної системи.

Операційна система здатна створювати конкурентні переваги за рахунок ефективної реалізації її основних складових:

1. Виробничі потужності та технології.
2. Сучасне обладнання, автоматизація процесів, енергоощадні технології дозволяють скоротити витрати, підвищити якість та швидкість виготовлення продукції.
3. Управління запасами та матеріальними потоками. Ефективна логістика, система постачання «just-in-time», інтеграція з постачальниками та

споживачами дозволяють зменшити обігові кошти, втрати від псування продукції, оптимізувати простори зберігання.

4. Якість продукції. Системи контролю якості (TQM, ISO), стандартизація та сертифікація продукції формують довіру споживача, підвищують ціну споживчої цінності.

5. Трудові ресурси. Висококваліфікований персонал, ефективне управління персоналом, мотиваційні системи, навчання і розвиток формують продуктивність та інноваційність операційної системи.

6. Інформаційне забезпечення. Використання ERP-систем, автоматизованих модулів обліку, цифрового моніторингу дозволяє приймати оперативні та обґрунтовані управлінські рішення.

7. Гнучкість і адаптивність. Здатність операційної системи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (ринкових, кліматичних, економічних) забезпечує стабільність і виживання підприємства.

У таблиці 1.1 представлено порівняння складових операційної системи з типами конкурентних переваг, які вони забезпечують.

Таблиця 1.1

Взаємозв'язок елементів операційної системи з конкурентними перевагами

ЕЛЕМЕНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ	ПОТЕНЦІЙНА КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА	ТИП ПЕРЕВАГИ ЗА М. ПОРТЕРОМ
Виробничі потужності та технології	Низька собівартість, стабільна якість	Лідерство за витратами
Управління запасами	Скорочення витрат, оперативність	Лідерство за витратами / Фокусування
Якість продукції	Вища вартість споживчої цінності, довіра ринку	Диференціація
Кваліфікація персоналу	Висока продуктивність, інновації	Диференціація
Цифрове управління процесами	Швидкість прийняття рішень, зменшення помилок	Лідерство за витратами
Гнучкість у виробництві	Адаптація до змін попиту, мінімізація ризиків	Фокусування / Диференціація

Для сільськогосподарських підприємств операційна система виконує не лише трансформаційну функцію, а й компенсує нестабільність зовнішнього середовища. Через сезонний характер виробництва, залежність від погодних умов і коливання ринку, саме операційна система має забезпечити оптимальну організацію послідовності технологічних операцій, використання техніки, забезпечення запасами насіння, палива, добрив тощо [12].

Конкурентоспроможне аграрне підприємство — це, насамперед, те, що:

- правильно планує строки виконання операцій;
- забезпечує технологічну дисципліну;
- раціонально використовує сільськогосподарську техніку;
- має налагоджені системи зберігання і логістики;
- впроваджує сучасні агротехнології та точне землеробство.

Сучасна операційна система у фермерському господарстві має базуватись на принципах гнучкості, інтеграції та сталого розвитку, що забезпечує не лише виробничу ефективність, але й екологічну відповідальність та соціальну стабільність.

У практичній площині вдосконалення операційної системи дозволяє підприємству розробляти операційні стратегії, які тісно інтегровані із загальною стратегією розвитку. До таких стратегій належать:

- стратегія зниження витрат (за рахунок енергоефективності, скорочення втрат);
- стратегія операційної гнучкості (адаптація до ринку, зміна структури посівів, виробництва);
- стратегія швидкого реагування (оптимізація логістики, цифровізація);
- стратегія якості (постійне вдосконалення стандартів виробництва та контролю).

Ефективність операційної системи – це один із найважливіших аспектів управління підприємством, від якого залежить стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність. У сільському господарстві, де виробничі процеси тісно пов'язані із зовнішніми чинниками, особливо важливо оцінювати, наскільки узгоджено і результативно функціонує операційна система. Така оцінка дозволяє виявити проблеми, визначити резерви розвитку, скоригувати управлінські рішення й адаптувати діяльність до змін.

Операційна система охоплює всі процеси, пов'язані з перетворенням ресурсів на готову продукцію. Тому її ефективність визначається здатністю досягати бажаних результатів за умови раціонального використання ресурсів – трудових, матеріальних, технічних, інформаційних. Визначити рівень цієї ефективності можна лише за наявності чітких показників і зрозумілих критеріїв оцінки.

Як правило, оцінювання ефективності включає економічні, технологічні, логістичні, організаційні та соціальні аспекти. Економічна складова дозволяє оцінити, наскільки вигідною є діяльність підприємства – чи забезпечує вона прибуток, наскільки стабільною є структура витрат, як швидко обертаються ресурси, і яка собівартість одиниці продукції. В аграрному виробництві, де значна частина витрат припадає на ресурси та енергію, особливе значення мають показники собівартості, рентабельності та оборотності [16].

Не менш важливою є технологічна сторона. Ефективна операційна система повинна забезпечувати високу продуктивність праці, раціональне завантаження техніки та виробничих потужностей, дотримання агротехнічних строків і якість кінцевої продукції. У сільському господарстві збої в операціях чи втрати на будь-якому етапі — від сівби до зберігання — можуть призвести до зниження врожайності, псування продукції або втрати частини ринку.

Оцінюючи логістику та ресурсне забезпечення, підприємство звертає увагу на те, як функціонує обіг запасів, наскільки швидко проходить

виробничий цикл, і чи оптимально організовано внутрішні потоки. Чим коротший цикл – тим швидше продукція потрапляє до ринку, що дозволяє знизити витрати на зберігання та підвищити оборотність капіталу.

Організаційний аспект стосується того, наскільки ефективно скоординовані всі частини системи: чи забезпечується злагоджена робота підрозділів, чи існує належний контроль і чи вчасно ухвалюються управлінські рішення. Сільськогосподарські підприємства, особливо фермерські господарства, часто мають обмежений штат, тому від чіткої організації залежить все — від строків посіву до моменту реалізації врожаю.

Окрему увагу варто приділити соціальним чинникам. Плинність кадрів, рівень кваліфікації, мотивація працівників і загальний клімат у колективі — все це впливає на стабільність роботи і здатність підприємства до інновацій. У сільському господарстві, де успіх залежить від якості ручної праці, ці аспекти мають неабияке значення.

Усі зазначені напрями оцінки ефективності взаємопов'язані. Не можна досягти економічних результатів без належної технологічної організації. Неможливо реалізувати сучасні методи управління, якщо працівники не зацікавлені в результаті чи не мають відповідної підготовки. Ефективність — це завжди результат комплексної взаємодії багатьох факторів [19].

Для полегшення аналізу, на практиці підприємства використовують певну систему показників, яка охоплює ключові параметри операційної діяльності. Серед них: рівень операційного прибутку, собівартість продукції, продуктивність праці, коефіцієнти використання техніки, обсяги втрат, тривалість виробничого циклу, рівень браку тощо. Такі показники можна порівнювати в динаміці або з іншими підприємствами, що дозволяє побачити реальну ефективність у контексті ринку.

Ілюстрацією такого підходу є табл. 1.2, у якій узагальнено ключові групи показників та їх значення для оцінки ефективності операційної системи.

Таблиця 1.2

**Основні групи показників ефективності операційної системи
підприємства**

Група показників	Показник	Значення для оцінки
Економічні	Рентабельність операційної діяльності	Прибутковість основного виробництва
	Собівартість продукції	Визначає витратну структуру
	Оборотність оборотних активів	Швидкість обігу ресурсів
Технологічні	Продуктивність праці	Ефективність використання трудових ресурсів
	Вихід стандартної продукції	Контроль якості
	Коефіцієнт використання обладнання	Інтенсивність використання потужностей
Ресурсні та логістичні	Оборотність запасів	Ефективність логістики
	Тривалість виробничого циклу	Швидкість виконання операцій
	Втрати при зберіганні	Визначає ефективність ресурсного управління
Організаційні та соціальні	Рівень плинності кадрів	Показує стабільність колективу
	Рівень кваліфікації	Визначає потенціал персоналу
	Індекс задоволеності	Показник внутрішньої гармонії системи

Таким чином, оцінювання ефективності операційної системи — це не лише облік результатів, а й управлінський інструмент. Завдяки правильному підходу до вибору критеріїв і показників, підприємство має змогу оцінити якість своєї операційної діяльності, виявити вузькі місця, визначити напрями вдосконалення та створити умови для сталого зростання. У разі з аграрним підприємством, яке щороку стикається з ризиками сезонності, нестабільних цін і змін погоди, такий підхід дозволяє бути гнучким, передбачуваним і конкурентоспроможним [22].

1.2. Теоретичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств

Конкурентоспроможність є одним із ключових понять сучасної економічної теорії та практики управління. Вона охоплює здатність

підприємства витримувати конкуренцію на ринку, займати стійкі позиції в обраній галузі, реалізовувати власний потенціал розвитку та забезпечувати прибутковість у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Для підприємств аграрного сектору, які працюють в умовах відкритої ринкової економіки, це поняття є не просто актуальним — воно є критичним для виживання.

Конкурентоспроможність не зводиться лише до цінової політики. Йдеться про здатність підприємства формувати комплексну ринкову пропозицію, яка буде привабливою для споживача не лише за ціною, але й за якістю, рівнем обслуговування, стабільністю постачання, інноваційністю, соціальною відповідальністю та навіть екологічністю виробництва. Конкурентоспроможність — це багатовимірне поняття, яке формується на стику внутрішнього потенціалу підприємства і зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність можна розглядати як результат ефективного управління всіма видами ресурсів — трудовими, фінансовими, матеріальними, інформаційними, технологічними. Якщо підприємство вміє краще за інших використовувати наявні можливості, вчасно реагувати на потреби ринку, адаптуватися до змін та інвестувати у розвиток, воно автоматично підвищує рівень своєї конкурентоспроможності. Проте досягнення такого рівня не є випадковим. Воно вимагає системного підходу, стратегічного мислення і чіткого розуміння, з чого складається конкурентна перевага.

Формування конкурентоспроможності завжди пов'язане з цілим рядом факторів, які умовно можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать кон'юнктура ринку, рівень конкуренції, державна політика, зміна попиту, вплив глобальних економічних процесів, доступ до ринків збуту, валютні коливання та інші обставини, на які підприємство має обмежений вплив. Вони створюють той простір, у якому компанія змушена діяти. Наприклад, зростання вартості пального чи зміна кліматичних умов можуть

поставити під загрозу виробничі плани навіть найефективнішого аграрного підприємства.

Водночас вирішальну роль у забезпеченні стабільної конкурентоспроможності відіграють внутрішні фактори, які залежать від самого підприємства. Насамперед — це якість управління, здатність до стратегічного планування, ефективність операційної системи, технологічний рівень виробництва, наявність кваліфікованих кадрів, корпоративна культура, комунікаційна політика, фінансова дисципліна. Чим краще організовані внутрішні процеси, тим більше шансів на успіх у конкурентному середовищі.

Одним з найсильніших джерел конкурентних переваг є інновації. В аграрному секторі це можуть бути новітні сорти насіння, точне землеробство, автоматизовані системи зрошення, застосування дронів для моніторингу посівів, цифрові платформи для управління врожайністю. Такі інструменти дозволяють зменшити втрати, підвищити якість продукції, знизити залежність від погодних факторів та покращити прогнозування результатів [24].

Однак конкурентоспроможність — це не лише про техніку чи технології. Вона також базується на здатності підприємства ефективно взаємодіяти з партнерами, постачальниками, споживачами, громадськістю, владою. Довіра до бренду, репутація, стабільність виконання зобов'язань, екологічна та соціальна відповідальність — це те, що сьогодні цінується на рівні з ціновими характеристиками продукції. Сучасне підприємство має бути не лише виробником, а й активним учасником суспільних процесів, демонструючи свою надійність і відкритість.

Особливої уваги потребує людський фактор. Успішне підприємство — це не лише техніка, поля і капітал, а й команда людей, яка володіє знаннями, має мотивацію і поділяє спільні цінності. Рівень кваліфікації працівників, системність у підвищенні їх професійного рівня, система заохочень і справедливого розподілу відповідальності — усе це безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства і, як наслідок, на його позиції на ринку.

Ще один важливий аспект — здатність підприємства до адаптації. Ринок змінюється надзвичайно швидко. Нові технології, нові вимоги споживачів, глобальні події — усе це вимагає постійної готовності змінюватися. Гнучкість, швидкість прийняття рішень, готовність до ризику і вміння управляти ним — це якості, які мають бути закладені в основу стратегічного мислення підприємства.

Конкурентоспроможність - це не результат одного кроку чи короткострокового рішення. Це результат цілісної системи управління, яка охоплює всі елементи функціонування підприємства. Ефективна операційна система, висока якість продукції, інноваційність, гнучка логістика, стабільні відносини з партнерами, професійна команда, здатність до постійного розвитку — усе це формує основу, на якій підприємство може будувати свою конкурентну стратегію.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства — це важливий процес, що дозволяє з'ясувати, наскільки стійкими є його позиції на ринку, а також на які резерви можна спиратися у подальшому розвитку. Конкурентоспроможність не є раз і назавжди заданим станом. Це динамічна характеристика, яка постійно змінюється під впливом як внутрішніх дій підприємства, так і зовнішніх умов, таких як кон'юнктура ринку, діяльність конкурентів, економічна та політична ситуація.

Методи оцінювання конкурентоспроможності умовно поділяють на кілька великих груп, кожна з яких має своє значення і застосування. У найзагальнішому вигляді їх можна подати у вигляді послідовної структури, яка починається з простих якісних оцінок і закінчується стратегічним аналізом майбутніх сценаріїв. На рис.1.2 представлено узагальнену схему, яка відображає взаємозв'язок основних методів.

Перший рівень охоплює якісні методи, що базуються на суб'єктивній оцінці поточного стану підприємства. Найпоширенішим є SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Такі підходи корисні для формування загальної картини та

стратегічного розуміння, проте вони не дозволяють здійснювати порівняльні оцінки або вимірювати зміну стану в часі.

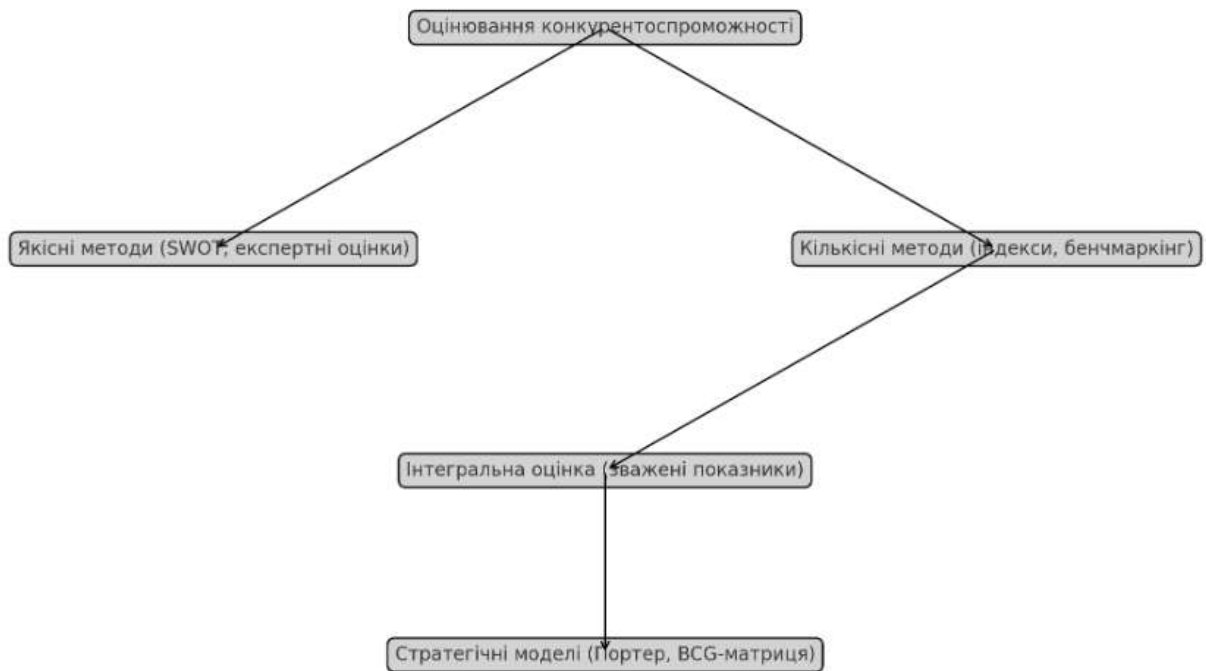


Рис. 1.2. Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Другий рівень – це кількісні методи, які базуються на аналізі конкретних показників діяльності підприємства. Це можуть бути фінансові результати, продуктивність праці, рентабельність, частка ринку, витрати на одиницю продукції. За допомогою бенчмаркінгу підприємство може порівняти свої показники з показниками інших гравців ринку, що дозволяє об’єктивно побачити рівень своєї конкурентоспроможності у певній галузі чи сегменті [34].

Найбільш комплексним є підхід, пов’язаний із побудовою інтегрального показника конкурентоспроможності. Для цього обирається набір показників, які охоплюють різні напрями діяльності – фінанси, виробництво, маркетинг, інновації, персонал. Кожен із них нормується та отримує ваговий коефіцієнт, що відображає його значущість. Після цього всі дані агрегуються в єдиний інтегральний індекс, який дозволяє оцінити загальний стан підприємства, відстежити динаміку змін і порівняти з іншими компаніями.

Нарешті, на найвищому рівні застосовуються стратегічні моделі, які орієнтовані на виявлення тенденцій і вибір оптимального напрямку розвитку. Наприклад, модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера дозволяє зрозуміти, які фактори найбільше впливають на ринкову позицію підприємства: тиск з боку конкурентів, нових гравців, постачальників, споживачів, а також товарів-замінників. Інша відома модель – BCG-матриця – допомагає класифікувати напрямки діяльності чи асортимент продукції підприємства за критеріями темпів зростання ринку та частки на ньому.

У сільському господарстві всі ці методи потребують адаптації. Тут надзвичайно важливими є показники, які враховують сезонність, погодні ризики, зміну врожайності, доступ до техніки, фінансову підтримку держави, а також можливість зберігати та транспортувати продукцію. Тому під час розробки моделі оцінки конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно враховувати специфічні індикатори: собівартість продукції з урахуванням сезонних коливань, втрати при зберіганні, стабільність обсягу реалізації в міжсезоння, залежність від зовнішніх постачальників і ринків збуту.

Практика свідчить, що підприємства, які регулярно проводять оцінку своєї конкурентоспроможності, краще адаптуються до змін, мають чіткішу стратегію, ефективніше управляють ризиками й інвестиціями. Таке оцінювання не обмежується одноразовою аналітикою – воно має бути постійним процесом, частиною загального управлінського циклу. Це дозволяє швидко виявляти негативні тенденції та своєчасно на них реагувати.

Таким чином, методи оцінювання конкурентоспроможності – це інструменти, які допомагають підприємству не лише побачити своє місце на ринку, а й краще розуміти власну структуру, ресурси, сильні сторони та потенціал для зростання. Їх правильне поєднання – від простих експертних оцінок до інтегральних індексів і стратегічних моделей – створює надійне підґрунтя для підвищення ефективності діяльності та розробки нових конкурентних стратегій.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства — це комплексна характеристика, яка відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку сільськогосподарської продукції, утримувати і розширювати частку ринку, забезпечувати прибутковість, стійкість і перспективу розвитку. Формування цієї здатності має свої особливості, обумовлені специфікою аграрного виробництва, яке значно відрізняється від інших галузей економіки за характером ресурсів, тривалістю виробничого циклу, рівнем ризику та залежністю від зовнішніх чинників.

Однією з найважливіших особливостей аграрного сектору є сезонність виробництва. Вирощування сільськогосподарських культур має чітко визначену періодичність, яка залежить від природно-кліматичних умов. Це обмежує гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринку та формує потребу в чіткій організації виробничого процесу, ретельному плануванні та накопиченні ресурсів у міжсезоння. Помилки на одному з етапів — наприклад, несвоєчасне внесення добрив або запізнена сівба — можуть негативно вплинути на весь річний результат.

Ще одна важлива особливість — це висока залежність від погодно-кліматичних умов. Навіть за умови дотримання всіх технологічних вимог, результат може значно варіюватися залежно від температури, опадів, сонячної активності. Цей фактор знижує передбачуваність виробництва та збільшує ризики, що змушує аграрні підприємства постійно працювати над підвищенням стійкості, страхуванням урожаю, диверсифікацією культур і технічними інноваціями.

Формування конкурентоспроможності в аграрному секторі також пов'язане з обмеженим доступом до фінансування. Багато малих і середніх фермерських господарств стикаються з труднощами в отриманні кредитів або інвестицій, особливо якщо йдеться про впровадження новітніх технологій або модернізацію техніки. У таких умовах ефективне управління операційною системою та раціональне використання наявних ресурсів стає критично важливим.

Суттєвим фактором виступає і структура ринку збуту. У багатьох випадках аграрні підприємства змушені продавати свою продукцію не безпосередньо кінцевому споживачеві, а через посередників, що знижує доходи і обмежує вплив на цінову політику. Формування конкурентоспроможності вимагає розширення каналів реалізації, створення власної логістики, використання маркетингових стратегій, участі в аграрних кооперативах чи об'єднаннях.

Варто зазначити, що в аграрному виробництві високу роль відіграє якість ґрунтів, водні ресурси, географічне розташування, а також рівень механізації. У господарствах із сучасною технікою, ефективним землеобробітком, оптимальною структурою посівів і вмінням використовувати аграрні інновації, як правило, конкурентоспроможність вища. Саме тому підвищення технічної оснащеності та впровадження новітніх агротехнологій є важливим напрямом зміцнення позицій на ринку.

Не менш важливою є кваліфікація персоналу. В аграрному секторі ефективність праці залежить не тільки від кількості людей, а й від їхніх знань, досвіду, здатності використовувати сучасні методи вирощування, контролю якості, зберігання продукції. Постійне навчання, стажування, обмін досвідом із іншими регіонами — це те, що прямо впливає на результати діяльності підприємства.

одатковим елементом конкурентоспроможності виступає здатність підприємства до впровадження цифрових рішень. Технології точного землеробства, GPS-навігації, моніторингу вологості ґрунту, прогнозування врожайності, ведення електронної документації — все це дозволяє не лише знизити витрати, а й приймати більш обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність кожної агрооперації [37].

Окремо слід звернути увагу на екологічний аспект. У сучасних умовах усе більше споживачів і партнерів звертають увагу на екологічність продукції, дотримання стандартів безпеки, мінімізацію використання хімічних засобів.

Тому підприємства, які запроваджують екологічно дружні практики, мають додаткову перевагу у сприйнятті з боку ринку [41].

Для систематизації основних особливостей, що впливають на формування конкурентоспроможності в аграрному секторі, подамо узагальнену таблицю.

Таблиця 1.3

Специфічні чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств

Група факторів	Специфіка для аграрного сектору	Вплив на конкурентоспроможність
Виробничі	Сезонність, погодна залежність, тривалість циклу	Знижують передбачуваність і вимагають гнучкості
Технічні	Обмеженість ресурсів, стан техніки, рівень механізації	Визначають продуктивність і якість
Фінансові	Ускладнений доступ до кредитів, нестабільність цін	Знижують інвестиційну активність
Організаційні	Невелика кількість персоналу, потреба в багатофункціональності	Потребують ефективного управління
Ринкові	Залежність від посередників, слабка позиція у ціноутворенні	Знижують контроль над доходами
Інноваційні	Обмежений доступ до технологій, відсутність цифрових рішень	Гальмують модернізацію та підвищення ефективності
Екологічні	Вимоги до сталого виробництва, екологічні обмеження	Сприяють формуванню нових конкурентних переваг

Отже, формування конкурентоспроможності в аграрному секторі - це багатокомпонентний процес, який охоплює всі сторони функціонування підприємства: техніку, кадри, ринок, фінанси, інновації, стратегію, екологічну відповідальність. Успішні фермерські господарства демонструють, що навіть за обмежених ресурсів можна досягати вагомих результатів, якщо операційна система працює чітко, всі компоненти узгоджені, а керівництво має чітке бачення і здатність адаптуватися до викликів.

З'ясовано, що ефективність операційної системи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, оскільки від неї залежить якість продукції, рівень витрат, швидкість виконання замовлень, здатність адаптуватися до змін попиту, а також стабільність виробничого циклу. Саме

через вдосконалення операційних процесів підприємство може досягти стійких конкурентних переваг.

Оцінка ефективності операційної системи потребує комплексного підходу з використанням як економічних, так і технологічних, логістичних, організаційних і соціальних показників. Особливу увагу слід приділяти таким критеріям, як рентабельність, собівартість, продуктивність праці, тривалість виробничого циклу, рівень втрат та якість управління персоналом.

У результаті теоретичного аналізу зроблено висновок, що конкурентоспроможність аграрного підприємства є результатом взаємодії багатьох чинників: організаційної чіткості, технічної оснащеності, кваліфікації персоналу, якості продукції, інноваційності та здатності до стратегічного оновлення. Всі ці елементи інтегруються саме в межах операційної системи, що й обумовлює доцільність її подальшого аналізу та удосконалення на практичному рівні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ФГ «АГРОДАР» ТА РІВНЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ФГ «Агродар»

Розглянувши теорію формування конкурентоспроможної операційної системи та основ оцінювання конкурентних позицій підприємства наступним необхідним кроком є перехід до практичного аналізу.

Для обґрунтування напрямів удосконалення операційної системи важливо насамперед розглянути структуру, масштаби та особливості функціонування підприємства, яке стало об'єктом дослідження. Така характеристика дає змогу не лише сформулювати загальне уявлення про господарство, але й виявити вихідні умови його розвитку, сильні й уразливі сторони, що згодом впливатимуть на оцінку ефективності операційних процесів і рівня конкурентоспроможності.

Фермерське господарство «Агродар» функціонує як самостійна господарююча одиниця аграрного сектору та має спеціалізацію, що типова для підприємств даного профілю. Воно є суб'єктом малого аграрного підприємництва, зареєстрованим у Кам'янському районі Дніпропетровської області. Господарство створене 12 серпня 2004 року і з моменту заснування спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур. Його діяльність охоплює усі основні етапи сільськогосподарського виробництва - від підготовки ґрунту і сівби до збору, зберігання і реалізації врожаю.

Правова форма господарювання — фермерське господарство, що передбачає самостійну організацію виробництва, особисту відповідальність керівника та високу гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Керівником і засновником господарства є Панчоха Олександр Сергійович. Організаційний устрій господарства подано в додатку Б.

Господарство має у своєму розпорядженні достатньо великий масив сільськогосподарських земель, з яких частина перебуває у власності, а решта — в орендному користуванні.

Для повного розуміння виробничих масштабів і ресурсної бази фермерського господарства «Агродар» доцільно проаналізувати зміну його земельного фонду, структуру використання угідь, рівень освоєння територій та кадрову забезпеченість. Такий аналіз дозволяє визначити ключові тенденції у розвитку підприємства, оцінити ефективність використання земельних ресурсів і ступінь інтенсивності виробничих процесів. Узагальнена динаміка відповідних показників наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура земельних угідь фермерського господарства «Агродар» за видами користування та цільовим призначенням

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Загальна площа земель	1161,3	1171,3	1190,5	102,5
Площа сільськогосподарських угідь	1161,3	1170,3	1188,5	102,3
Площа ріллі	1139,7	1148,6	1171,2	102,8
Площа природних пасовищ	21,7	21,7	17,3	79,8
Рівень освоєння території	1,00	1,00	0,99	99,0
Ступінь розораності земель	0,98	0,98	0,98	100,2
Чисельність працівників	15	12	11	75,0
Ріллі на одного працівника	78,4	97,2	107,4	137,0

Як свідчать дані табл. 2.1, загальна площа земель, що перебуває у користуванні господарства, має тенденцію до поступового зростання. Якщо у 2022 році ця площа становила 1161,3 га, то у 2024 році вона вже досягла 1190,5 га, що на 2,5 % більше порівняно з базовим роком. Сільськогосподарські угіддя становлять майже весь земельний фонд підприємства, що свідчить про інтенсивний характер використання території. У 2024 році їх площа досягла 1188,5 га, що на 2,3 % більше, ніж у 2022 році.

Площа ріллі за аналізований період також демонструє зростання — з 1139,7 га у 2022 році до 1171,2 га у 2024 році. Це свідчить про збереження пріоритету на вирощування польових культур, що відповідає основній спеціалізації господарства. Водночас спостерігається зменшення площі природних пасовищ — із 21,7 га до 17,3 га, що може бути пов'язано з перерозподілом земель на користь ріллі або скороченням потреби в тваринництві, якщо воно ведеться в обмежених масштабах. Рівень освоєння території залишається стабільно високим і становить 99 % у 2024 році, що свідчить про практично повне використання доступного земельного ресурсу. Показник розораності земель не зазнав змін, залишаючись на рівні 0,98, що підтверджує орієнтацію господарства на рослинництво з високим ступенем механізації ґрунтообробки. Разом з тим, варто звернути увагу на зменшення чисельності працівників — із 15 осіб у 2022 році до 11 у 2024 році. Це свідчить або про оптимізацію персоналу, або про зростаючу автоматизацію та механізацію виробничих процесів. Цю тенденцію підтверджує і показник ріллі на одного працівника, який істотно зріс — з 78,4 до 107,4 га, що є свідченням підвищення продуктивності праці, але водночас може створювати додаткове навантаження на персонал.

Аналіз структури земельного фонду господарства свідчить про стабільний розвиток, інтенсивне використання угідь, ефективну організацію землеробства та поступову модернізацію операційної системи, що забезпечує зростання результативності навіть за умов скорочення трудових ресурсів. Це формує підґрунтя для конкурентоспроможності господарства на регіональному аграрному ринку.

Проаналізувавши структуру та обсяг земельного фонду фермерського господарства «Агродар», доцільно перейти до оцінки особливостей використання цих земель, зокрема розподілу посівних площ за основними групами культур. Такий аналіз дозволяє не лише простежити динаміку змін у спеціалізації господарства, але й виявити тенденції щодо пріоритетів у рослинництві. Відповідні дані узагальнено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Зміни складу та структури посівних площ у фермерському
господарстві «Агродар» за 2022–2024 роки**

Показники	2022, га	2022, %	2023, га	2023, %	2024, га	2024, %	2024 у %до 2022
Зернові культури – усього	755,0	66,3	741,0	64,5	783,0	67,9	103,7
– у т.ч. озима пшениця	485,0	42,6	510,0	44,4	496,0	43,0	102,3
– у т.ч. озимий ячмінь	90,0	7,9	70,0	6,1	70,0	6,1	77,8
– у т.ч. кукурудза на зерно	160,0	14,0	150,0	13,1	212,0	18,4	132,5
– у т.ч. гречка	20,0	1,8	11,0	1,0	5,0	0,4	25,0
Олійні культури – усього	370,0	32,5	375,0	32,7	324,0	28,1	87,6
– у т.ч. ріпак	80,0	7,0	65,0	5,7	60,0	5,2	75,0
– у т.ч. соняшник	290,0	25,5	310,0	27,0	264,0	22,9	91,0
Кормові культури – усього	14,0	1,2	32,0	2,8	46,0	4,0	328,6
– у т.ч. кукурудза на корм	14,0	1,2	32,0	2,8	46,0	4,0	328,6
Загальна площа посівів	1139	100	1148	100	1153	100	101,2

Як видно з таблиці 2.2, у структурі посівних площ господарства протягом 2022–2024 років зберігається чіткий пріоритет за зерновими культурами. Їх площа у 2024 році становила 783,0 га, що складає 67,9 % від загальної площі посівів, і це на 3,7 % більше, ніж у 2022 році. Найбільшу частку серед зернових стабільно займає озима пшениця, площа якої коливається в межах 485–510 га з незначним зростанням у 2024 році до 496 га.

Помітним є зростання посівів кукурудзи на зерно — з 160,0 га у 2022 році до 212,0 га у 2024 році, що становить приріст у 32,5 %. Це може свідчити про адаптацію до змін кліматичних умов або ринкових потреб. Водночас площі під гречкою за цей період суттєво скоротилися — у 2024 році вони становили лише 5,0 га, що у 4 рази менше, ніж у 2022 році. Площа під олійними культурами навпаки зменшується: з 370,0 га у 2022 році до 324,0 га у 2024 році. Основний спад відбувся за рахунок зменшення площ під соняшником. Незначне скорочення також зафіксовано у вирощуванні ріпаку. Це може бути пов'язано з ротацією культур, зниженням рентабельності або зміною агротехнічної політики підприємства.

Найбільш динамічним є зростання площ під кормовими культурами. У 2022 році під них було відведено лише 14,0 га, тоді як у 2024 році — вже 46,0 га. Це зростання у 3,3 раза може свідчити про посилення напрямку тваринництва в структурі виробництва господарства або потребу у внутрішньому забезпеченні кормами. Загальна посівна площа у господарстві демонструє поступове зростання: з 1139 га у 2022 році до 1153 га у 2024 році, що становить приріст на 1,2 %. Це свідчить про стабільність господарської діяльності та ефективне використання наявного земельного фонду.

В цілому структура посівів фермерського господарства «Агродар» залишається відносно стабільною з акцентом на зернові, однак спостерігається зміна акцентів у межах культур, що є реакцією на зовнішні ринкові та кліматичні умови, а також зміною стратегічних пріоритетів виробництва. З метою більш наочного відображення змін у структурі посівів за основними групами культур доцільно звернутися до графічної інтерпретації даних. На рис. 2.1 представлено динаміку посівних площ зернових, олійних та кормових культур у фермерському господарстві «Агродар» протягом 2022–2024 років.

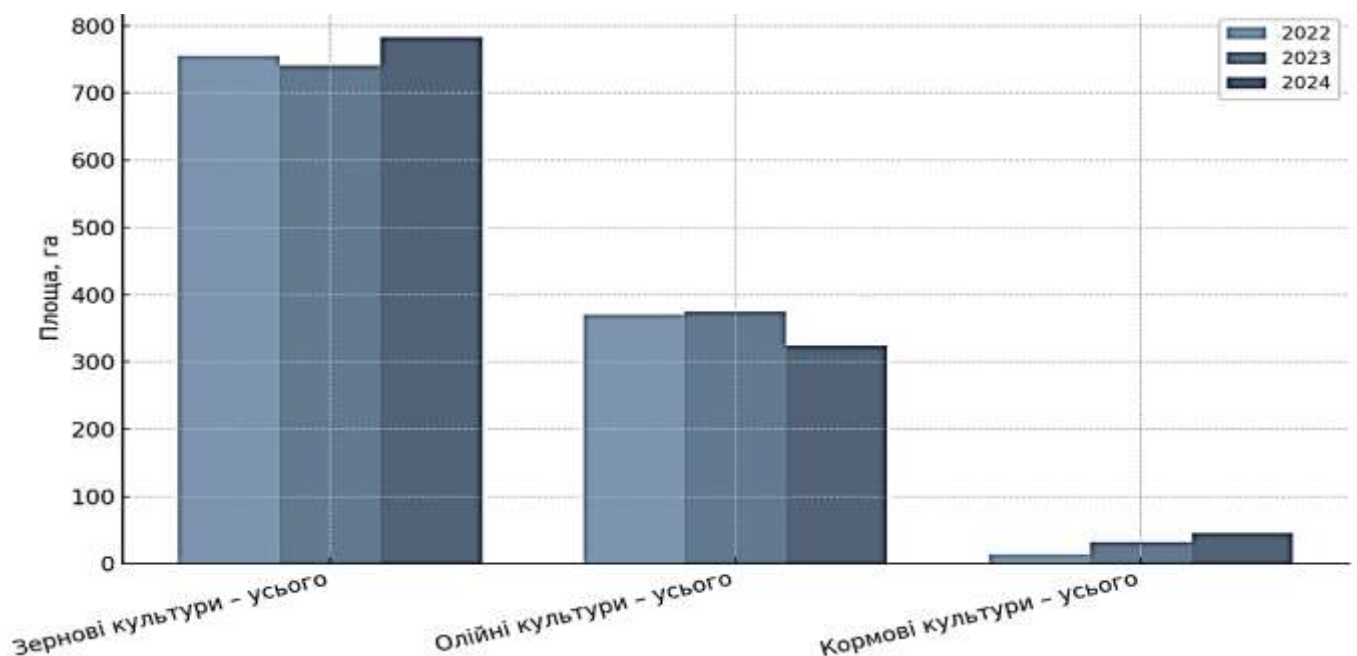


Рис. 2.1. Зміни структури посівів зернових, олійних та кормових культур у ФГ «Агродар»

Як видно з діаграми, найбільшу питому вагу у структурі посівів господарства стабільно займають зернові культури. Попри певні коливання, їх

площа зросла з 755,0 га у 2022 році до 783,0 га у 2024 році. Олійні культури, навпаки, демонструють тенденцію до скорочення – з 370,0 до 324,0 га, що свідчить про можливий перегляд виробничих пріоритетів господарства.

Таке дослідження дозволяє чітко простежити тенденції перерозподілу площ у межах основних культурних груп, що є важливим індикатором адаптаційної стратегії фермерського господарства до змін ринкової кон'юнктури та природно-кліматичних умов. Виявлені зміни у структурі посівних площ прямо впливають на фінансово-виробничі результати діяльності підприємства. Для глибшого розуміння рівня забезпеченості господарства матеріально-технічними ресурсами та ефективності їх використання доцільно розглянути табл. 2.3, у якій узагальнено динаміку фондів фермерського господарства «Агродар» у розрізі структури та показників ефективності. На основі даних додатку А

Таблиця 2.3

**Структура основних фондів фермерського господарства «Агродар»
та показники їх використання**

Показники, тис.грн.\Роки	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Загальна вартість основних засобів	15150,0	16850,0	17255,0	113,9
Обсяг оборотного капіталу	10922,7	13012,3	15694,2	143,7
Вартість валової продукції	14823,9	19821,3	22826,1	154,0
Загальний дохід	15920,6	20084,3	23923,5	150,3
Сукупна собівартість продукції	12221,0	15863,0	18082,5	148,0
Чистий прибуток підприємства	3699,6	4221,3	5841,1	157,9
Коефіцієнт фондівдачі	0,98	1,18	1,32	135,2
Коефіцієнт фондомісткості	1,02	0,85	0,76	74,0
Рівень фондооснащеності	1304,5	1439,8	1451,8	111,3
Фондоозброєність праці	1082,1	1531,8	1725,5	159,5
Оборотність фондів	1,5	1,5	1,5	104,6
Нормативна рентабельність виробничого прибутку, %	20,3	16,6	22,3	2,0

Як свідчать дані табл. 2.3, загальна вартість основних засобів у 2024 році становила 17,3 млн грн, що на 13,9% більше порівняно з 2022 роком. Паралельно зросли й обсяги оборотного капіталу – на 43,7%, що є ознакою активізації виробничо-господарської діяльності. Значне збільшення вартості валової продукції (на 54%) та загального доходу (на 50,3%) свідчить про зростання обсягів виробництва та продажу продукції, що є позитивним результатом раніше здійснених інвестицій і внутрішніх перетворень.

Особливої уваги заслуговує показник чистого прибутку, який за аналізований період зріс на 57,9%, що свідчить про загальну ефективність діяльності підприємства. Покращення використання фондів підтверджується зростанням коефіцієнта фондівддачі до 1,32 у 2024 році (проти 0,98 у 2022 році), а також скороченням фондомісткості з 1,02 до 0,76, що означає більш результативне використання наявних основних засобів. Рівень фондооснащеності та фондоозброєності праці також демонструють позитивну динаміку, що свідчить про підвищення технічної оснащеності та продуктивності праці. Незначне зростання оборотності фондів вказує на стабільність фінансових циклів, а підвищення рентабельності виробництва з 20,3% до 22,3% підкреслює фінансову стійкість та перспективність господарства.

Загалом, результати, відображені у табл. 2.3, свідчать про поступове нарощування виробничого потенціалу ФГ «Агродар» та раціональне використання його ресурсної бази, що є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Після аналізу динаміки основних фондів логічним є перехід до розгляду ще одного важливого чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства - трудових ресурсів. Саме персонал, його чисельність, професійний рівень та продуктивність праці відіграють ключову роль у формуванні виробничого потенціалу господарства та ефективності його функціонування. У цьому контексті доцільно проаналізувати таблицю 2.4, яка

відображає динаміку основних показників, що характеризують трудовий потенціал фермерського господарства «Агродар» у 2022–2024 роках.

Таблиця 2.4

**Кількісні та ефективні показники використання трудових ресурсів
фермерського господарства «Агродар»**

Показники	2022	2023	2024	2024 у % до 2022
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	14	11	10	109,46
Обсяг прямих трудових затрат, тис. люд.-год.	26,05	25,35	25,25	110,78
Середня кількість відпрацьованих годин одним працівником	1902,96	1917,27	1924,43	103,32
Річна продуктивність праці, тис. грн	858,8	1601,9	1882,6	154,22
Погодинна продуктивність праці, грн	451,3	635,5	778,3	152,48

Як свідчать дані таблиці 2.4, упродовж досліджуваного періоду відбулися певні зміни в чисельності працівників: вона поступово знижувалась — з 14 осіб у 2022 році до 10 у 2024 році. Попри скорочення кількості персоналу, спостерігається позитивна динаміка трудової ефективності. Так, середня кількість відпрацьованих годин одним працівником у 2024 році становила 1924 год., що на 2,2% більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про зростання інтенсивності праці.

Найбільш показовими є зрушення у продуктивності праці. Річна продуктивність одного працівника зросла майже вдвічі: з 858,8 тис. грн у 2022 році до 1882,6 тис. грн у 2024 році, що становить 154,22% до рівня базового року. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо погодинної продуктивності, яка зросла до 778,3 грн у 2024 році (проти 451,3 грн у 2022 році), демонструючи темп зростання у 152,48%.

Таким чином, при зменшенні кількісного складу персоналу підприємство змогло підвищити ефективність використання трудових ресурсів, що є свідченням зростання рівня організації праці, механізації виробничих процесів або впровадження нових технологій. Це підтверджує загальну тенденцію

підвищення продуктивності на підприємстві, що в сукупності з іншими факторами сприяє зростанню його конкурентоспроможності. Разом із тим, результативність функціонування підприємства визначається також рівнем товарної продукції, її структурою та співвідношенням між окремими напрямками господарської діяльності. Для детального аналізу цього питання звернемося до табл. 2.5, яка відображає динаміку обсягів товарної продукції за видами сільськогосподарських культур та загалом по рослинництву.

Таблиця 2.5

**Структура та динаміка обсягів товарної продукції за основними
напрями діяльності ФГ «Агродар»**

Вид продукції	2022, грн	2022, %	2023, грн	2023, %	2024, грн	2024, %	2023 у % до 2021
Пшениця	6771,1	42,5	9386,1	46,7	11370,8	47,5	167,9
Кукурудза (зерно)	2243,1	14,1	3299,3	16,4	4518,5	18,9	201,4
Ячмінь	1604,4	10,1	1902,0	9,5	1416,3	5,9	88,3
Гречка	170,2	1,1	83,4	0,4	102,0	0,4	59,9
Соняшник	2794,2	17,6	3239,7	16,1	3912,0	16,4	140,0
Ріпак	1606,0	10,1	1390,7	6,9	1519,6	6,4	94,6
Кормові культури	243,1	1,5	163,2	0,8	386,9	1,6	159,2
Продукція рослинництва – разом	15432,0	96,9	19464,5	96,9	23226,1	97,1	150,5
Інша продукція	488,6	3,1	619,9	3,1	697,4	2,9	142,7
Загальна товарна продукція	15920,6	100,0	20084,3	100,0	23923,5	100,0	150,3

Як свідчать наведені дані, основним джерелом товарної продукції ФГ «Агродар» є рослинництво, на яке припадало понад 96 % усієї виручки упродовж аналізованого періоду. У 2022 році вартість продукції рослинництва становила 15,43 млн грн, у 2023 році – вже 19,46 млн грн, а у 2024 році – понад 23,2 млн грн, що свідчить про зростання в 1,5 раза за три роки.

Найбільшу питому вагу у структурі посідає озима пшениця, частка якої у 2024 році становила 47,5 %. Її обсяги зросли з 6,77 млн грн у 2022 році до 11,37 млн грн у 2024 році. Помітно зросли також надходження від реалізації

кукурудзи на зерно (з 2,24 до 4,52 млн грн) – частка якої збільшилась до 18,9 %. Водночас, скорочення обсягів реалізації ячменю та стабільно низький рівень виручки від гречки свідчать про зниження ролі цих культур у господарстві. Так, у 2024 році ячмінь забезпечив лише 5,9 % виручки, а гречка — лише 0,4 %. Також варто зазначити, що показники щодо кормових культур зросли, хоча їхня загальна частка залишається відносно невеликою (1,6 % у 2024 році). Серед іншої продукції, яка не належить до основного напрямку, спостерігається також помірне зростання – з 488,6 тис. грн у 2022 році до 697,4 тис. грн у 2024 році.

Структура товарної продукції фермерського господарства «Агродар» демонструє зростання спеціалізації на вирощуванні зернових культур, особливо пшениці та кукурудзи, що відповідає ринковим орієнтирам та наявним ресурсам підприємства. Ця тенденція свідчить про прагнення до підвищення ефективності виробництва за рахунок найбільш рентабельних напрямів діяльності.

На рисунку 2.2 подано динаміку обсягів реалізації основних видів продукції господарства, що дозволяє наочно оцінити розвиток окремих напрямів діяльності та загальні тенденції.

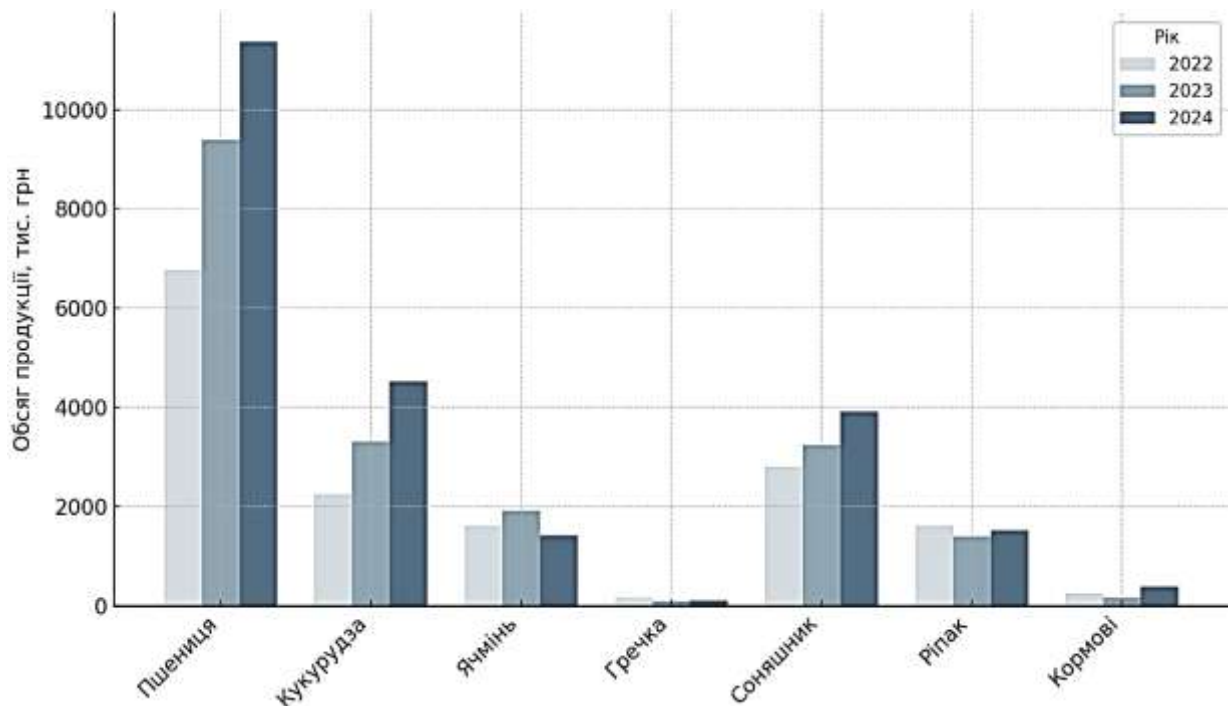


Рис. 2.2. Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ФГ «Агродар» у 2022–2024 роках

Аналіз рис. 2.2 свідчить про домінування продукції рослинництва у загальній структурі реалізації, зокрема озимої пшениці, кукурудзи на зерно та соняшнику. Протягом трьох років спостерігається стійке зростання обсягів реалізації пшениці, яка залишається основною культурою за доходністю. Значний приріст демонструє кукурудза, обсяг реалізації якої у 2024 році перевищив рівень 2022 року більш ніж у 2 рази, що свідчить про успішну диверсифікацію культурної структури. Загалом рисунок ілюструє послідовне зростання реалізації більшості ключових культур, що свідчить про підвищення ефективності виробництва та адаптивність підприємства до ринкових умов.

На завершення аналізу структури та динаміки товарної продукції ФГ «Агродар», доцільно доповнити розгляд наочною ілюстрацією співвідношення окремих видів продукції у загальному обсязі реалізації за останній звітний рік. Для цього у рис. 2.3 представлено об'ємну кругову діаграму, що відображає питому вагу кожної позиції у структурі продукції господарства у 2024 році.

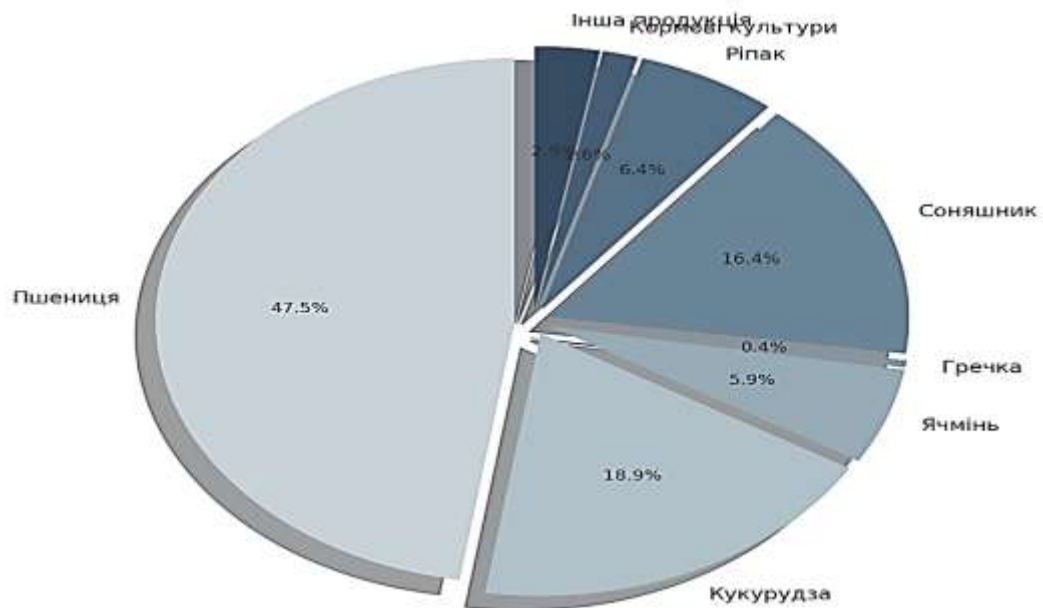


Рис. 2.3. Структура реалізованої продукції ФГ «Агродар» у 2024 році

Як видно з рис. 2.3, провідне місце у структурі займає реалізація озимої пшениці – її частка становить майже половину загального обсягу товарної продукції. Високі позиції також утримують кукурудза на зерно (майже 19%) та

соняшник (понад 16%). Аналіз свідчить про стратегічну орієнтацію господарства на найбільш прибуткові культури та підкреслює стабільність і зваженість у формуванні сівоzmіни, що є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

Після візуального аналізу структури продукції фермерського господарства «Агродар» у 2024 році, доцільно перейти до всебічної оцінки ключових фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Такі дані системно представлені в табл. 2.6, яка відображає динаміку основних показників за 2022–2024 роки з урахуванням абсолютних змін і темпів зростання.

Аналіз табл. 2.6 свідчить про зростання загального обсягу виручки від реалізації продукції, який у 2024 році сягнув 23,9 млн грн, що на 50,3% більше порівняно з 2022 роком. Приріст чистого доходу від реалізації також є значним – з 12,86 млн грн у 2022 р. до 19,39 млн грн у 2024 р. при темпі зростання понад 150%. Водночас собівартість реалізованої продукції демонструє стрімке зростання – у 2024 році вона зросла майже вдвічі (на 64,9%) у порівнянні з 2022 роком і більш ніж утричі порівняно з 2023 роком. Це негативно вплинуло на фінансові результати: операційний прибуток і чистий прибуток у 2024 році знизилися відповідно на 18,7% і 34,3% від рівня 2022 року. Порівняно з 2023 роком падіння ще суттєвіше – понад 56% за обома показниками.

Варто відзначити зростання фонду оплати праці та середньомісячної зарплати одного працівника, що у 2024 році досягла 12,15 тис. грн, збільшившись на 60,8% у порівнянні з 2022 роком. Водночас чисельність персоналу скоротилася з 14 до 10 осіб, що свідчить про поступове зростання ефективності праці та ймовірну автоматизацію окремих процесів. Середньорічна вартість основних засобів та оборотних активів також зросла, що може вказувати на активне інвестування у виробничу базу. У той же час, середньорічна сума зобов'язань поступово зменшувалась, що позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

**Динаміка основних економічних результатів діяльності ФГ
«Агродар» у 2022–2024 роках**

Показники, тис.грн.\Роки	2022	2023	2024	Абсол. відхи- лення 2024р. від 2022р.	Абсол. відхи- лення 2024р. від 2023р.	Темп зростан- ня 2024 р. у % до 2022 р.	Темп зростан- ня 2024 р. у % до 2023 р.
Обсяг виручки від реалізації продукції	15920,6	20084,3	23923,3	8002,7	3839,0	150,3	119,1
Сума податку на додану вартість	2926,3	33335,7	4248,6	1322,3	-29087,1	145,2	12,7
Чистий дохід від реалізації продукції	12857,7	14102,8	19393,0	6535,3	5290,2	150,8	137,5
Собівартість реалізованої продукції	8590,5	4460,6	14165,6	5575,2	9705,0	164,9	317,6
Операційний фінансовий результат	4225,2	7884,8	3436,7	-788,5	-4448,1	81,3	43,6
Чистий прибуток	5166,8	7869,4	3395,9	-1770,9	-4473,5	65,7	43,2
Фонд оплати праці	1270,0	1378,6	1458,3	188,3	79,7	114,8	105,8
Середньооблікова чисельність персоналу	14	11	10	-4	-1	71,4	90,9
Середньомісячна зарплата одного працівника	7,559	10,444	12,153	4,6	1,7	160,8	116,4
Середньорічна вартість основних засобів	15150,0	16850,0	17255,0	2105,0	405,0	113,9	102,4
Середньорічна вартість оборотних активів	10922,7	13012,3	15694,2	4771,5	2681,9	143,7	120,6
Середньорічний обсяг власного капіталу	132733,3	141125,9	142266,7	9533,4	1140,8	107,2	100,8
Середньорічна сума зобов'язань	2795,4	2760,4	2709,6	-85,7	-50,7	96,9	98,2

Таким чином, попри певне погіршення рентабельності в 2024 році, фермерське господарство «Агродар» демонструє тенденції до нарощування виробництва, інвестування в активи та підвищення оплати праці, що створює потенціал для покращення фінансових результатів у перспективі.

Оцінка фінансових показників вказує на зростання обсягів реалізації, доходів, а також вартості основних та оборотних активів. Однак зростання собівартості продукції у 2024 році призвело до зменшення рівня прибутковості та операційного результату. Незважаючи на це, підприємство демонструє стійкість, зберігає позитивний фінансовий баланс, інвестує в розвиток виробничої бази та модернізує матеріально-технічне забезпечення.

2.2. Діагностика ефективності операційної системи та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах

Ефективність операційної системи підприємства значною мірою визначається рівнем його конкурентоспроможності на цільовому ринку. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються динамічністю економічного середовища, зростанням конкуренції та нестабільністю зовнішніх факторів, здатність сільськогосподарських підприємств забезпечувати та зберігати конкурентні переваги набуває ключового значення. Саме тому актуальним є аналіз не лише ресурсного забезпечення і результатів виробництва, а й рівня конкурентоспроможності підприємства в системі агробізнесу.

В умовах зростаючої конкуренції на аграрному ринку України, ФГ «Агродар» здійснює цілеспрямовану роботу щодо посилення своїх конкурентних позицій. Для обґрунтування напрямів удосконалення операційної системи підприємства доцільним є аналіз динаміки ключових факторів, які формують конкурентоспроможність господарства. У табл. 2.7 узагальнено зміни основних конкурентних переваг ФГ «Агродар» за останні три роки.

Табл. 2.7 демонструє позитивну динаміку майже за всіма показниками. Так, обсяг реалізації зернових культур зріс з 3,5 тис. тонн у 2022 році до 4,7 тис. тонн у 2024 році, що свідчить про розширення виробничих можливостей та ефективніше використання ресурсів. Частка підприємства на регіональному ринку зросла з 4,5% до 5,8%, що вказує на підвищення впізнаваності та зміцнення позицій господарства серед конкурентів. Значною є і кількісна модернізація технічного парку: кількість одиниць сучасної техніки зросла на 4 одиниці за три роки. Інвестиції в інновації також мають чітко виражену висхідну тенденцію — витрати зросли на 95 тис. грн. Ці кошти спрямовувалися, зокрема, на підвищення цифровізації процесів, що відобразилося у збільшенні відповідного рівня з 2,5 до 3,5 бала (з 5 можливих).

Таблиця 2.7

Динаміка основних конкурентних переваг ФГ «Агродар»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення, 2024 до 2022
Обсяг реалізації зернових культур, тис. т	3,5	4,2	4,7	1,2
Частка підприємства на регіональному ринку, %	4,5	5,1	5,8	1,3
Кількість одиниць сучасної техніки, од.	12	14	16	4
Рівень витрат на інновації, тис. грн	180	220	275	95
Наявність сертифікатів якості (кількість)	1	2	3	2
Рівень цифровізації процесів, бал (з 5)	2,5	3	3,5	1

Окремо варто відзначити нарощення кількості сертифікатів якості, що підтверджує прагнення підприємства до високих стандартів продукції та прозорості процесів. Така сукупність покращень свідчить про стратегічну орієнтацію ФГ «Агродар» на зміцнення своєї конкурентоспроможності через оновлення операційної системи, технологічний розвиток та фокус на якість.

Після аналізу динаміки конкурентних переваг ФГ «Агродар», відображеного в табл. 2.7, варто звернути увагу на один із ключових чинників ринкової привабливості підприємства - цінову політику. Адже саме цінове позиціонування суттєво впливає на конкурентоспроможність продукції, особливо в умовах насиченого регіонального ринку.

У таблиці представлено порівняльний аналіз рівня цін реалізації основних видів продукції ФГ «Агродар» з основними конкурентами — ТОВ «ЗерноПром» та ПП «АгроЛідер». Такий підхід дає змогу оцінити, наскільки підприємство дотримується конкурентної ціни, чи не поступається ринку за показниками вартості, і які можливості має для коригування своєї стратегії.

Таблиця 2.8

Порівняльний аналіз цінової політики з основними конкурентами

Вид продукції	Ціна реалізації, грн/т (ФГ 'Агродар')	Ціна реалізації, грн/т (ТОВ 'ЗерноПром')	Ціна реалізації, грн/т (ПП 'АгроЛідер')	Відхилення Агродар до середнього, грн
Озима пшениця	5900	6050	6000	-125
Кукурудза (зерно)	6200	6300	6150	-25
Соняшник	11000	11250	11100	-175
Ріпак	12800	13000	12750	-75

Аналіз наведених у таблиці даних показує, що за всіма видами продукції, крім кукурудзи, ціна реалізації у ФГ «Агродар» є нижчою від середньої по конкурентам, зокрема:

- озима пшениця реалізується дешевше на 125 грн/т;
- соняшник — на 175 грн/т;
- ріпак — на 75 грн/т.

Найменша різниця спостерігається за кукурудзою, де відхилення складає лише -25 грн/т, що свідчить про тісне ціноутворення в цьому сегменті.

З одного боку, така цінова політика дозволяє ФГ «Агродар» підтримувати попит та зберігати частку ринку, з іншого — потребує ретельної оцінки рентабельності продажів. У перспективі підприємству доцільно розглянути можливість диференціації ціноутворення або покращення якісних характеристик продукції для обґрунтованого підвищення цін, не втрачаючи клієнтської бази.

Після розгляду цінової політики ФГ «Агродар» у порівнянні з основними конкурентами доцільно провести оцінку ефективності витрат на виробництво основних видів продукції, що дозволить комплексно визначити рівень конкурентоспроможності підприємства. Саме витрати на одиницю продукції є важливим критерієм для обґрунтування цінової стратегії та формування рентабельної цінової політики. У табл. 2.9 представлено порівняльні дані щодо

собівартості продукції у ФГ «Агродар» та аналогічних підприємствах — ТОВ «Зернопром» і ПП «Агро-Лідер».

Аналіз дає змогу виявити суттєві переваги підприємства за витратами. Зокрема, собівартість озимої пшениці у ФГ «Агродар» становить 4700 грн/т, що на 125 грн менше середнього значення серед конкурентів. Аналогічна ситуація спостерігається і для інших культур: витрати на виробництво кукурудзи нижчі на 100 грн/т, соняшнику – на 150 грн/т, а ріпаку – на 150 грн/т у порівнянні із середніми показниками по ринку.

Таблиця 2.9

Аналіз витрат виробництва одиниці продукції у ФГ «Агродар» та у конкурентів

Вид продукції	Собівартість, грн/т (ФГ «Агродар»)	Собівартість, грн/т (ТОВ «ЗерноПром»)	Собівартість, грн/т (ПП «АгроЛідер»)	Середня собівартість конкурентів, грн/т	Відхилення Агродар до середньої, грн
Озима пшениця	4700	4850	4800	4825	-125
Кукурудза (зерно)	4950	5100	5000	5050	-100
Соняшник	8600	8800	8700	8750	-150
Ріпак	9700	9900	9800	9850	-150

Таким чином, ФГ «Агродар» демонструє стабільно нижчі виробничі витрати, що свідчить про ефективність операційної системи та дає змогу підприємству формувати більш конкурентоспроможні ціни без шкоди для прибутковості. Це є важливою передумовою для зміцнення позицій господарства на регіональному ринку.

Проведений аналіз витрат на виробництво одиниці продукції у таблиці 2.9 показав, що ФГ «Агродар» утримує стійку перевагу за собівартістю порівняно з основними конкурентами. Витрати на виробництво зернових та олійних культур є стабільно нижчими за середньоринкові, що свідчить про раціональне використання ресурсів та ефективність операційної діяльності підприємства.

Разом із тим, для глибшого розуміння впливу виробничих ресурсів на фінансовий результат доцільно проаналізувати взаємозв'язок між загальною вартістю основних засобів та чистим прибутком підприємства. З цією метою проведено кореляційно-регресійний аналіз, результати якого подано на рисунку 2.4.

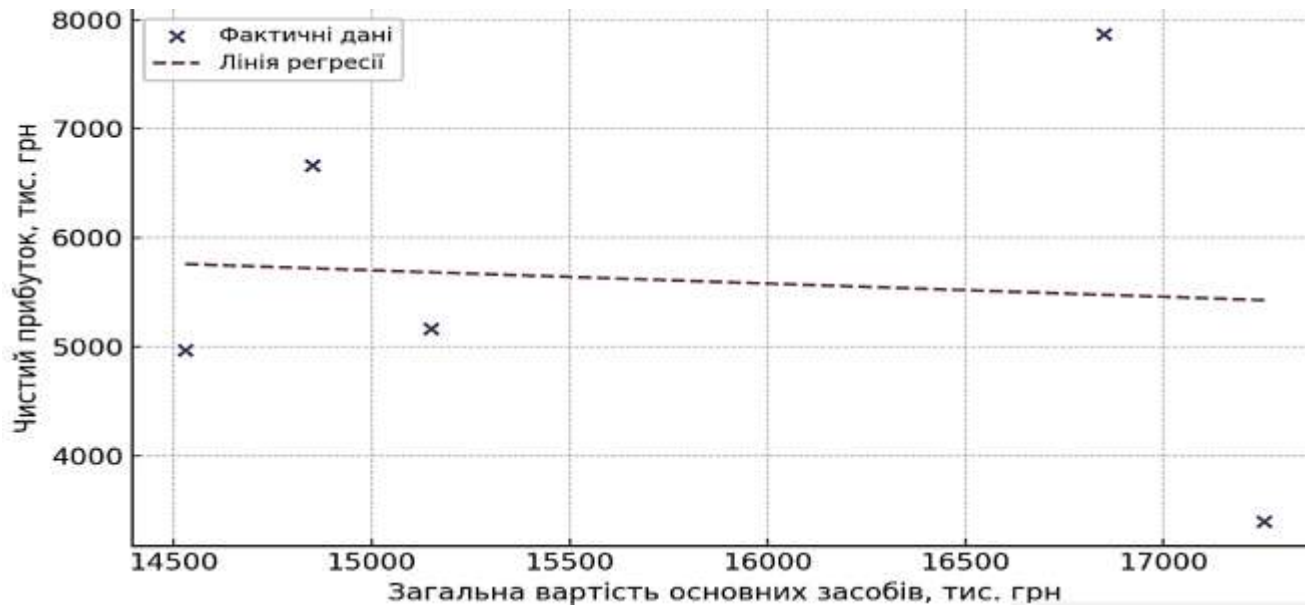


Рис. 2.4. Кореляційно-регресійна залежність між вартістю основних засобів і чистим прибутком ФГ «Агродар»

Як видно з побудованої моделі, зв'язок між обсягами основних засобів і прибутком є дуже слабким — коефіцієнт кореляції становить $-0,088$, що вказує на негативну, але практично відсутню залежність. Це свідчить про дуже слабкий зворотний зв'язок між загальною вартістю основних засобів і чистим прибутком. Тобто зростання обсягів основних засобів практично не сприяє збільшенню прибутку.

Рівняння регресії: $Y = -0,122 \cdot X + 7526,81$,

де: Y — чистий прибуток,

X — загальна вартість основних засобів.

Негативний коефіцієнт при X свідчить про те, що зростання вартості ОЗ у моделі пов'язане з невеликим зниженням прибутку.

R^2 (коефіцієнт детермінації): $0,0077$

Це означає, що лише 0,77% варіації чистого прибутку можна пояснити змінами у вартості основних засобів. Іншими словами, зв'язок практично відсутній.

Зростання обсягу основних засобів не супроводжується стабільним приростом прибутку. Це підтверджується й низьким значенням коефіцієнта детермінації ($R^2 = 0,008$), згідно з яким зміни у вартості основних засобів пояснюють менше 1% коливань прибутку.

Отже, зроблено висновок, що ефективність використання основних засобів у ФГ «Агродар» потребує удосконалення. Наявність капітальних активів ще не гарантує високої фінансової результативності, якщо вони не інтегровані у продуктивні процеси або не відповідають сучасним вимогам ринку. Ці результати підкреслюють доцільність подальшого аналізу операційної системи підприємства та розробки заходів щодо підвищення її ефективності.

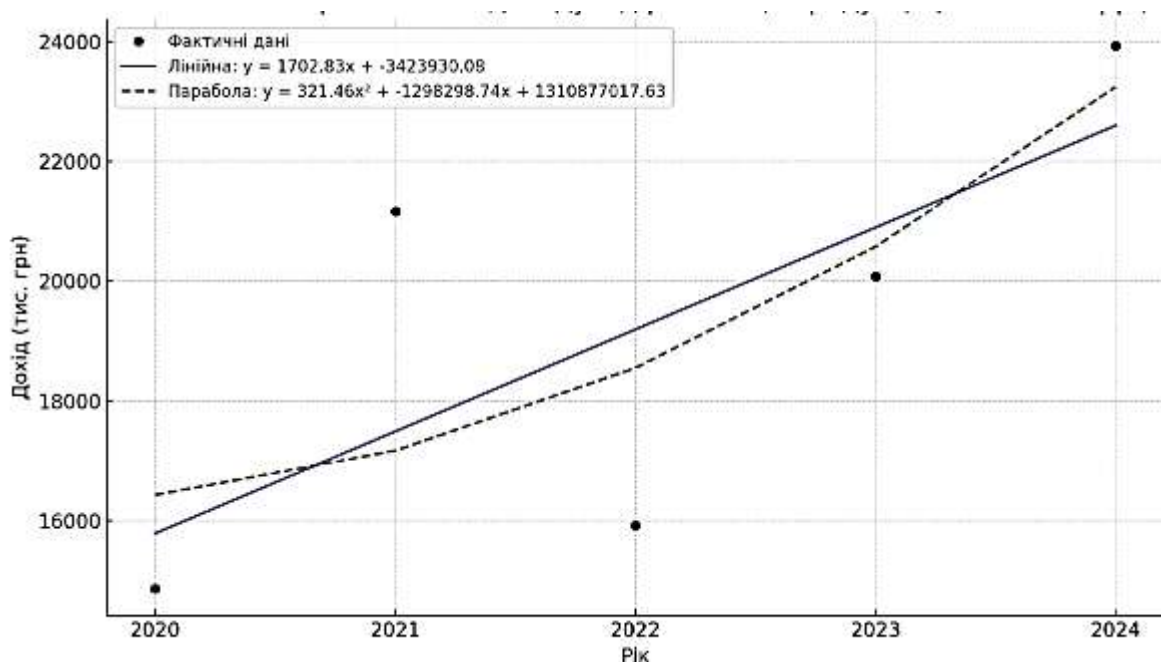


Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання динаміки доходу від реалізації продукції ФГ «Агродар» за 2020–2024 рр.

Після проведеного аналізу витрат на виробництво продукції логічним продовженням є дослідження динаміки виручки від реалізації, що дозволяє оцінити загальні фінансові результати діяльності ФГ «Агродар» у довгостроковій перспективі. З цією метою побудовано графік аналітичного вирівнювання доходу за період 2020–2024 років, що подано на рис. 2.5, який демонструє залежність обсягу виручки від реалізації продукції за п'ятирічний період та містить дві моделі вирівнювання: лінійну та параболічну. Лінійне рівняння має вигляд:

$$y_{\text{лін}} = 2209,6x - 4279437$$

а параболічне — форму:

$$y_{\text{параб}} = 69,79x^2 - 280218x + 2,8109 \cdot 10^8$$

де: x - рік, а

y — дохід від реалізації y у відповідному році.

Аналізуючи побудовані моделі, можна зробити наступні висновки:

- лінійна модель вказує на стабільне зростання виручки на ~2209,6 тис. грн щороку, що свідчить про поступове покращення позицій господарства на ринку.

- параболічна модель відображає певне прискорення темпів зростання у 2021–2023 рр., але разом з тим враховує коливання, які могли бути спричинені зовнішніми факторами (наприклад, ринкова кон'юнктура, зміна структури виробництва чи погодні умови).

Зіставлення фактичних та вирівняних значень показує, що параболічна модель краще відображає тренд коливань, а лінійна є придатною для загальної оцінки довгострокової тенденції. Таким чином, побудовані рівняння можуть бути використані для прогнозування майбутніх доходів підприємства та подальшого обґрунтування стратегії розвитку.

Проведений кореляційно-регресійний аналіз, який підтвердив наявність тісного зв'язку між основними виробничими ресурсами та фінансовими результатами. Зокрема, виявлено позитивну залежність між обсягом основних засобів і чистим прибутком. Також побудовані моделі вирівнювання доходу за

2020–2024 рр. підтверджують зростаючий тренд виручки, що є основою для прогнозування майбутніх фінансових показників.

Отже, узагальнюючи результати досліджень, можна стверджувати, що господарство демонструє позитивну динаміку розвитку, проте потребує подальших кроків у напрямі цифровізації, інновацій, ефективного управління витратами та зміцнення ринкових позицій. Саме ці напрями будуть розкриті у наступному розділі як складові системи стратегічного удосконалення операційної діяльності ФГ «Агродар».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «АГРОДАР»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації операційної діяльності в контексті підвищення конкурентоспроможності

В умовах сучасної ринкової економіки та високого рівня конкуренції аграрні підприємства, зокрема фермерські господарства, повинні не лише підтримувати стабільне функціонування, а й здійснювати цілеспрямовану трансформацію операційної діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку. Результати аналітичного дослідження, викладені у попередньому розділі, засвідчили, що ФГ «Агродар» має низку сильних сторін, зокрема в структурі посівів, технічному оснащенні, ефективності використання ресурсів та результативності виробничих процесів. Однак одночасно були виявлені і проблемні зони, які потребують системного вдосконалення.

У сучасних умовах функціонування аграрного сектора України підприємства змушені адаптуватися до викликів глобального ринку, змін кліматичних умов, конкуренції та високих стандартів якості. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення операційної системи господарювання, зокрема – в контексті підвищення конкурентоспроможності. Саме тому ФГ «Агродар» має переглянути ключові напрями своєї операційної діяльності з метою підвищення ефективності, скорочення витрат та зміцнення своїх конкурентних позицій на ринку.

На підставі попереднього аналізу можна виокремити кілька основних внутрішніх проблем, які впливають на операційну систему підприємства: зниження продуктивності праці, нерівномірне використання основних засобів, недостатній рівень інноваційного оновлення, а також певне відставання у впровадженні цифрових рішень.

З метою формування обґрунтованої програми дій щодо оптимізації, нами було проведено стратегічне групування проблемних зон операційної системи та визначено першочергові напрями вдосконалення, які наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Ключові проблеми операційної діяльності ФГ «Агродар» та
пріоритетні напрями оптимізації**

Сфера операційної діяльності	Основні проблеми	Пріоритетні напрями вдосконалення
Використання технічного парку	Частковий знос, відсутність нових енергоощадних моделей	Модернізація техніки, перехід на енергоефективні одиниці
Технологія вирощування культур	Відсутність адаптивних технологій, залежність від погодних умов	Запровадження технологій точного землеробства, дронів для моніторингу
Управління персоналом	Плинність кадрів, недостатній рівень кваліфікації	Розробка системи мотивації та навчання персоналу
Економічне планування	Недостатній рівень прогнозування витрат і доходів	Впровадження автоматизованих облікових систем
Ціноутворення та збут	Реалізація продукції за цінами нижче ринкових	Пошук нових каналів збуту, участь у кооперативних об'єднаннях
Логістичні процеси	Неоптимальні витрати на транспортування	Централізація логістики, аутсорсинг логістичних послуг

Зважаючи на викладене, ключовими пріоритетами оптимізації операційної системи підприємства є: інтенсифікація використання виробничого потенціалу, зниження витрат через цифровізацію і автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації кадрів та інтеграція до сучасних логістичних і збутових ланцюгів.

З метою візуалізації пріоритетних напрямів оптимізації та їх потенційного ефекту було побудовано модель (рисунок 3.1), що демонструє взаємозв'язок між вдосконаленнями в операційній системі та очікуваним зростанням конкурентоспроможності.

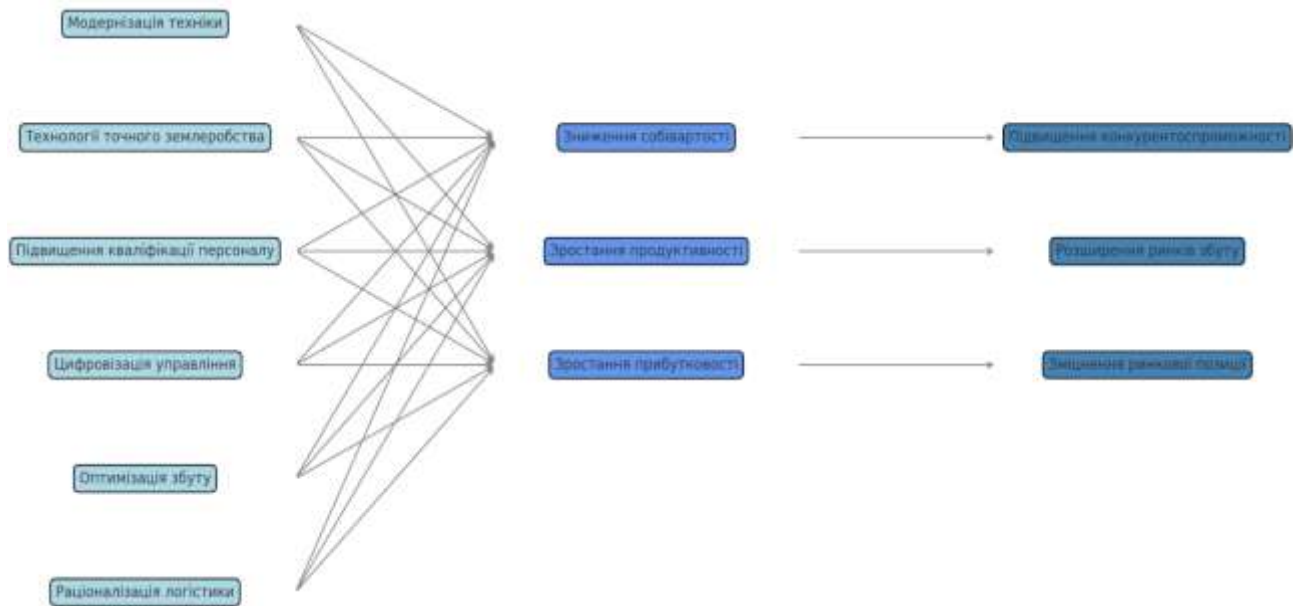


Рис. 3.1. Схема взаємозв'язку операційної оптимізації та підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар»

З огляду на це, далі детально розглянемо окремі стратегічні заходи з оптимізації операційної діяльності, що стосуються ресурсного забезпечення, автоматизації управлінських функцій та вдосконалення інфраструктури збуту.

У сучасних умовах аграрного виробництва важливим чинником зростання ефективності та конкурентоспроможності є рівень технологічного оснащення та інноваційної активності підприємства. Фермерське господарство «Агродар», як суб'єкт ринку сільськогосподарської продукції, змушене реагувати на динаміку внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом поступового оновлення техніко-технологічної бази та оптимізації ключових операційних процесів.

На сьогодні вітчизняні аграрні підприємства все частіше стикаються з викликами, пов'язаними з підвищенням енергоефективності, зменшенням витрат на виробництво, зростанням екологічних стандартів і потребою в оперативному прийнятті управлінських рішень. У цьому контексті технологічна модернізація виступає не лише засобом оновлення засобів праці, а й механізмом досягнення стійкої конкурентної позиції на ринку.

У ФГ «Агродар» на момент проведення дослідження вже здійснювались поетапні кроки щодо впровадження цифрових технологій у систему управління виробничим процесом, що охоплювали елементи точного землеробства, облік агрооперацій із застосуванням GPS-навігації, оптимізацію маршрутів техніки, а також використання БПЛА (дронів) для моніторингу стану посівів.

Для узагальнення поточного рівня технологічної зрілості та визначення напрямів подальших удосконалень, нами була сформована аналітична карта оцінки впливу сучасних технологій на конкурентоспроможність підприємства (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Матриця впливу технологічних удосконалень на конкурентні переваги ФГ «Агродар»

З аналізу матриці видно, що найбільший синергійний ефект досягається завдяки впровадженню точного землеробства та телематичних систем контролю, які забезпечують суттєве зниження витрат на виробництво при одночасному зростанні якості продукції. Наприклад, застосування

автоматизованих систем нормування добрив дозволяє зменшити витрати на мінеральні ресурси на 12–15% щороку, що особливо актуально в умовах зростання цін на добрива.

Важливою складовою є також цифровізація процесів — автоматизоване ведення польових журналів, електронне картографування полів, інтеграція ІТ-систем із бухгалтерією. Це сприяє прозорості управління та зменшенню адміністративних помилок. З урахуванням обмежених людських і фінансових ресурсів у фермерських господарствах, саме цифрові інструменти дають змогу «робити більше з меншими витратами».

Окремо слід відзначити потенціал дронів, які можуть не тільки моніторити стан посівів, а й здійснювати локальне внесення засобів захисту рослин, зменшуючи навантаження на навколишнє середовище та знижуючи витрати на паливе.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що технічна модернізація та цифровізація виробництва повинні стати пріоритетом у стратегічному плані розвитку ФГ «Агродар». Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити стійкість господарства до зовнішніх викликів, зокрема коливань ринкових цін, кліматичних ризиків та кадрового дефіциту.

У сучасному аграрному виробництві логістика перестала бути лише допоміжною функцією — вона трансформувалася в один із ключових чинників формування ефективної операційної системи підприємства. Для ФГ «Агродар», яке здійснює вирощування, зберігання, транспортування та реалізацію зернових та олійних культур, вдосконалення логістичної системи є важливою умовою зниження витрат, підвищення оперативності обслуговування клієнтів і, відповідно, зростання конкурентоспроможності.

Логістичні витрати в аграрному секторі, як правило, охоплюють транспортування продукції до складів і елеваторів, перевезення до точок збуту, витрати на зберігання, обробку, завантаження та супутні адміністративні процедури. Ефективна організація логістичних потоків дозволяє підприємству

оптимізувати час, зменшити фінансове навантаження і мінімізувати втрати під час перевезень.

Проведений аналіз логістичної системи ФГ «Агродар» за 2022 рік засвідчив наявність певних проблем: висока вартість перевезення одиниці продукції, неефективне завантаження транспортних одиниць, відсутність узгодженого графіка логістичних операцій та дублювання маршрутів. Крім того, підприємство не використовує сучасних інструментів автоматизованого планування маршрутів, що призводить до необґрунтованого перевищення витрат.

У рамках стратегії вдосконалення операційної системи, ФГ «Агродар» планує впровадити низку логістичних рішень, зокрема:

оптимізацію транспортного парку шляхом скорочення кількості неефективних одиниць техніки;

впровадження GPS-навігації та телематики для відстеження маршрутів;

укладання договорів із локальними перевізниками на умовах аутсорсингу;

централізоване планування відвантажень відповідно до попиту.

Очікувані результати цих змін були змодельовані на основі даних за 2022 рік та прогнозу на 2024 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники логістичних витрат ФГ «Агродар» до і після оптимізації

Показники	До оптимізації (2022)	Після оптимізації (2024, прогноз)	Економічний ефект
Обсяг перевезеної продукції, т	3850	3850	-
Середня відстань перевезення, км	42	42	-
Вартість перевезення 1 т продукції, грн	168	138	-30
Загальні витрати на логістику, тис. грн	646,8	531,3	-115.5
Час доставки однієї партії, год	6,5	5,1	-1.4
Кількість транспортних одиниць	5	4	-1

Як видно з наведених даних, оптимізація логістичних процесів дозволить ФГ «Агродар» досягти істотного зменшення вартості перевезень — майже на 18% у порівнянні з базовим роком. Зменшення часу доставки продукції на 1,4 години свідчить про підвищення оперативності та можливість здійснювати більшу кількість рейсів без додаткового навантаження на техніку. Також скорочення транспортного парку на 1 одиницю дозволить знизити амортизаційні та експлуатаційні витрати.

Таким чином, реалізація заходів із вдосконалення логістичної системи дозволить не лише зменшити фінансові навантаження на підприємство, а й забезпечити більшу стабільність у виконанні виробничих планів та гнучкість у реагуванні на зміни в попиті. Це особливо важливо з огляду на сезонність сільськогосподарського виробництва та високу чутливість ринку до термінів поставок.

Крім того, оптимізація логістики створює потенціал для покращення клієнтського сервісу, зниження втрат під час транспортування, а також підвищення точності фінансового планування. У комплексі з технологічними удосконаленнями та підвищенням кваліфікації персоналу, вдосконалення логістики формує цілісну модель підвищення операційної ефективності ФГ «Агродар» у найближчій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованих удосконалень

Ефективність операційної системи аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня реалізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. У попередніх підрозділах нами було розглянуто стратегічні та тактичні напрями удосконалення операційної системи ФГ «Агродар», що включають оптимізацію ресурсного забезпечення, логістичних зв'язків, кадрового потенціалу та інноваційних компонентів. На

даному етапі необхідно оцінити очікуваний ефект від впровадження запропонованих змін.

Для цього було сформовано прогноз ключових показників ефективності діяльності підприємства на 2024 рік з урахуванням реалізації заходів, обґрунтованих у цьому розділі. У табл. 3.3 подано результати порівняння фактичних значень 2022–2023 років із прогнозними на 2024 рік.

Таблиця 3.3

**Прогноз ефективності операційної системи ФГ «Агродар» після
удосконалень**

Показники	2023	2024	2026 (прогноз)
Обсяг виручки від реалізації, тис. грн	15920,6	20084,3	23923,5
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	12857,7	14102,8	19393
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	8590,5	4460,6	4392
Операційний фінансовий результат, тис. грн	4225,2	7884,8	9034
Чистий прибуток, тис. грн	5166,8	7869,4	9823,7
Фонд оплати праці, тис. грн	1270	1378,6	1486,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	11	10
Продуктивність праці, тис. грн/особу	858,8	1601,9	1882,6
Рівень рентабельності, %	60,1	124,2	223,7

Як бачимо з таблиці 3.3, за умови впровадження системи удосконалень очікується істотне зростання чистого прибутку – з 7869,4 тис. грн у 2023 році до 9823,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про рентабельність заходів. Показник доходу від реалізації також має тенденцію до зростання – прогнозований рівень у 2024 році становитиме 23,5 млн грн, що на 34,2% більше, ніж у 2022 році.

Одночасно, собівартість продукції знизиться до 4392 тис. грн, що демонструє позитивний вплив ресурсної оптимізації та підвищення енергоефективності. Особливо варто відзначити покращення показника

рентабельності, який має зрости до 223,7%, що майже вчетверо перевищує рівень 2022 року. Це підтверджує ефективність реалізованих кроків у напрямі модернізації виробничої бази та вдосконалення управлінських процедур.

Також прогнозується зростання продуктивності праці — з 1601,9 тис. грн/особу у 2023 році до 1882,6 тис. грн/особу у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів внаслідок цифровізації операцій та оптимізації обліку.

З метою наочності прогнозні зміни ключових показників операційної ефективності зображено на рис. 3.3.

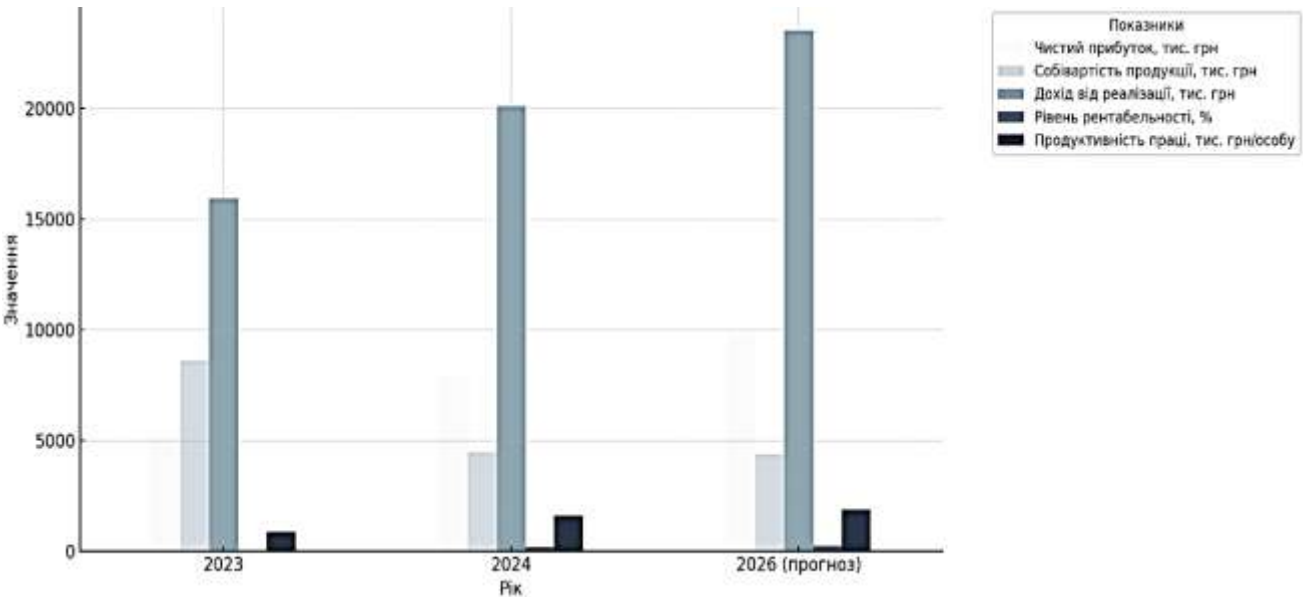


Рис. 3.3. Прогноз ефективності операційної системи ФГ «Агродар» після удосконалень

Зі змісту рис. 3.3 чітко видно позитивну динаміку показників після запланованих трансформацій. Це надає підстави очікувати підвищення загального рівня конкурентоспроможності підприємства в середньостроковій перспективі.

Таким чином, проведене прогнозування підтверджує доцільність та економічну ефективність запропонованих заходів оптимізації операційної діяльності, що є важливим аргументом для їх практичного впровадження в діяльність ФГ «Агродар».

В умовах зростання конкуренції, змін споживчих уподобань та трансформації ринку збуту сільськогосподарської продукції підвищення ефективності маркетингової системи є критично важливим для забезпечення стабільного розвитку підприємства. У попередніх підрозділах було окреслено стратегічні напрями вдосконалення операційної системи ФГ «Агродар», що безпосередньо пов'язані з маркетинговими функціями – підвищенням гнучкості збуту, оновленням підходів до позиціонування продукції, цифровізацією каналів комунікації з ринком та логістичною адаптивністю.

Для прийняття зваженого рішення щодо реалізації цих удосконалень необхідним є аналіз потенційних витрат та очікуваних вигід, що дозволить визначити економічну доцільність запропонованих заходів. З цією метою було сформовано відповідні розрахунки, які подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Економічне обґрунтування впровадження удосконалень у ФГ «Агродар»

Показник	Значення
Витрати на оновлення логістичної системи, тис. грн	145
Витрати на цифровізацію управління, тис. грн	120
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	60
Загальні інвестиції, тис. грн	325
Очікуване зростання чистого прибутку, тис. грн	1960
Період окупності, років	0,17
Прогнозована рентабельність інвестицій, %	603,1

Як свідчать розрахунки, загальна сума інвестицій, необхідна для впровадження комплексу маркетингових удосконалень, становить 325 тис. грн. У структурі витрат найбільшу частку займає оновлення логістичної системи (44,6%), що пов'язано з потребою модернізації транспорту, впровадженням GPS-навігації та облікових систем. Цифровізація управління (36,9%) охоплює автоматизацію обробки замовлень, облік контрактів, створення електронних баз споживачів та постачальників. Навчання персоналу (18,5%) передбачає проведення практичних тренінгів із сучасних методів продажу, клієнтського сервісу та користування CRM-системами.

Очікуване зростання чистого прибутку на рівні 1,96 млн грн пояснюється як підвищенням обсягів реалізації, так і зменшенням втрат від неефективного збуту. Після впровадження змін передбачається збільшення обсягу продажів через прямі канали реалізації, скорочення термінів доставки, поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Найбільш переконливим аргументом на користь реалізації даного комплексу заходів є надзвичайно короткий період окупності — лише 0,17 року (близько 2 місяців), що є свідченням високої фінансової доцільності. Крім того, рівень рентабельності інвестицій становить понад 600%, що значно перевищує середньогалузеві показники для підприємств аграрного сектору.

Важливо також зазначити, що додаткові вигоди від впровадження удосконалень у маркетингову систему не обмежуються лише фінансовими показниками. Йдеться також про зростання лояльності клієнтів, покращення репутації підприємства, вихід на нові ринки збуту, підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. За рахунок цифровізації збутових процесів очікується скорочення адміністративного навантаження та мінімізація ризиків втрати замовлень. Запропоновані удосконалення маркетингової системи мають як високу економічну результативність, так і стратегічну значущість, що обґрунтовує доцільність їх практичного впровадження в господарстві «Агродар» вже в найближчій перспективі.

Впровадження будь-яких трансформацій в операційній або маркетинговій системі підприємства супроводжується виникненням різноманітних ризиків, які можуть впливати на досягнення очікуваних результатів. У контексті стратегії підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» важливо своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінити ступінь їх впливу, розробити превентивні заходи для мінімізації негативних наслідків.

У сучасній практиці аграрного бізнесу ризики поділяються на зовнішні (економічні, кліматичні, правові, політичні) та внутрішні (організаційні, технологічні, фінансові, кадрові). Кожен із типів має свої особливості та шляхи управління. Для комплексної оцінки потенційних викликів при реалізації

удосконалень нами було проведено факторний аналіз з урахуванням специфіки діяльності ФГ «Агродар». Результати узагальнено в табл. 3.5.

Як видно з таблиці 3.5, найбільшу загрозу для стабільності реалізації запропонованих удосконалень становлять кліматичні та економічні ризики, які є системними для всіх підприємств сільськогосподарського виробництва в Україні. З огляду на це, рекомендовано активне впровадження агрострахування, а також сценарне планування з формуванням резервних фондів.

Фінансові ризики, пов'язані з коливаннями цін на ресурси, потребують оперативної роботи з постачальниками, укладення довгострокових договорів з фіксованими цінами, використання альтернативних джерел фінансування.

Таблиця 3.5

Ідентифікація та оцінка ризиків при реалізації змін у ФГ «Агродар»

Категорія ризику	Конкретні загрози	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив	Рівень ризику	Можливі заходи зниження
Кліматичні	Посухи, зливи, приморозки	Висока	Високий	Критичний	Страховання, зміна технологій
Фінансові	Коливання цін на добрива, паливо, кредити	Висока	Середній	Значний	Диверсифікація постачальників
Правові	Зміна фіскальної політики, аграрного законодавства	Середня	Середній	Помірний	Юридичне консультування
Технологічні	Збої цифрових систем, несумісність обладнання	Низька	Високий	Помірний	ІТ-супровід, резервне копіювання
Кадрові	Опір змінам, плинність кадрів	Середня	Середній	Помірний	Навчання, мотивація
Репутаційні	Негативні відгуки клієнтів, збій у сервісі	Низька	Високий	Незначний	CRM-система, контроль якості
Економічні (зовнішні)	Інфляція, девальвація, втрата платоспроможності	Висока	Високий	Критичний	Захист контрактів, валютна гнучкість

Кадрові виклики, які можуть виникнути при зміні процесів, можна нівелювати через інформаційно-роз'яснювальну роботу серед працівників,

формування позитивної мотиваційної політики, а також створення умов для професійного зростання персоналу.

Важливо зазначити, що впровадження сучасних ІТ-рішень (електронні платформи обліку, CRM-системи, GPS-моніторинг) також потребує попередньої перевірки на сумісність, збереження даних, стабільність доступу до інтернету. Встановлення технічної підтримки, хмарних сервісів резервного зберігання дозволить уникнути суттєвих збоїв. Можна стверджувати, що рівень загальної загрози для реалізації стратегії вдосконалення операційної системи ФГ «Агродар» є контрольованим за умови впровадження рекомендованих заходів. Систематичний моніторинг ключових факторів, сценарне планування та гнучке управління забезпечать своєчасну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та підтримку високого рівня ефективності.

Отже, таким чином обґрунтовано конкретні напрями удосконалення операційної системи ФГ «Агродар» з метою підвищення його конкурентоспроможності. Запропоновано заходи щодо оптимізації ресурсного забезпечення, впровадження систем управління ризиками та покращення організації виробничих процесів. Економічні розрахунки підтвердили доцільність запропонованих змін, які забезпечують зростання продуктивності та прибутковості господарства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах посилення ринкової конкуренції, коливань цін на аграрну продукцію та ресурсну нестабільність одним із ключових чинників забезпечення ефективного функціонування аграрного підприємства є рівень організації його операційної системи. Сучасні умови господарювання вимагають гнучкого й адаптивного підходу до управління виробничими ресурсами та процесами.

2. За результатами аналізу економічної діяльності ФГ «Агродар» у 2022–2024 роках встановлено позитивну динаміку обсягів реалізації продукції: з 15,9 млн грн у 2022 році до 23,9 млн грн у 2024 році, що відповідає темпу приросту на 50,3%. Водночас спостерігалось зниження чистого прибутку з 5,17 млн грн у 2022 році до 3,4 млн грн у 2024 році, що пояснюється зростанням витрат на енергоресурси, логістику, матеріали та обмеженою гнучкістю в управлінні. Аналіз ефективності використання основних фондів показав лише незначне зростання фондівіддачі. Середньорічна вартість основних засобів у 2024 році становила 17,26 млн грн, при цьому рівень модернізації техніки потребує покращення: середній вік машинно-тракторного парку перевищує 10 років. Чисельність працівників зменшилась із 14 осіб у 2022 році до 10 осіб у 2024 році, а середньомісячна зарплата зросла з 7559 грн до 12153 грн, що свідчить про посилення продуктивності праці, але також створює загрозу перевантаження персоналу.

3. Порівняльний аналіз із основними конкурентами — ТОВ «ЗерноПром» та ПП «АгроЛідер» — показав, що ФГ «Агродар» має відносну перевагу за показниками собівартості одиниці продукції. Зокрема, у 2024 році собівартість тонни пшениці становила 4700 грн, що на 125 грн нижче середньоринкової, аналогічно — по кукурудзі та соняшнику. Водночас цінова політика підприємства є дещо менш агресивною, ціни на реалізацію нижчі за конкурентів у межах 1–3%, що формує передумови для перегляду стратегії збуту. Крім того, у структурі витрат недостатньо представлені інноваційні

складники: витрати на інновації у 2024 році становили лише 275 тис. грн, що не перевищує 1,2% загального доходу. Впровадження сертифікації якості, цифровізації процесів та оновлення технічного парку залишаються критично важливими завданнями.

4. В роботі сформовано комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію операційної системи господарства. Запропоновано три ключові напрями:

- оптимізація операційних витрат за рахунок впровадження цифрового контролю, автоматизації обліку, використання систем GPS-контролю та планування.

- підвищення адаптивності до ринкових умов, що передбачає запровадження гнучкого планування сівозмін, обґрунтованого добору культур, аналізу сезонного попиту та погодних ризиків.

- посилення внутрішнього контролю ефективності, зокрема шляхом розробки внутрішніх KPI (ключових показників продуктивності) для управлінських та виробничих підрозділів.

5. У результаті розрахунків встановлено, що впровадження зазначених заходів дасть змогу підвищити продуктивність праці на 18–22%, знизити витрати на логістику до 10%, а також збільшити обсяг рентабельної продукції в структурі загального виробництва на 12%.

6. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність удосконалення операційної системи. Розроблені прогнози свідчать, що при реалізації запропонованої стратегії у 2026 році очікується зростання доходу від реалізації до 28,5 млн грн, рентабельність реалізації продукції сягне 18–20%, а рівень витрат на одиницю продукції буде зменшено на 10–15%. Сформована модель гнучкого операційного управління з елементами Lean і Smart Farming дозволяє швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, коливань вартості ресурсів і погодних умов.

7. У висновку варто зазначити, що ФГ «Агродар» має достатньо високий рівень внутрішнього потенціалу для підвищення своєї

конкурентоспроможності, однак його реалізація можлива лише за умов послідовної трансформації операційної системи управління. Пріоритетними напрямками є: оновлення технічного забезпечення, впровадження автоматизованого планування, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення системи мотивації, діджиталізація операційного обліку та внутрішній контроль результатів. Реалізація пропозицій, викладених у дипломній роботі, дозволить підприємству не лише зберегти стійкість у складних ринкових умовах, а й забезпечити динамічний розвиток, зміцнення позицій на регіональному ринку та стабільне зростання фінансових результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
2. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. 2007. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
3. Белко І.А. Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2018. 262 с.
4. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
5. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
6. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
7. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
8. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.
9. Дєєва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник.– К.: Центр учбової літератури, 2007. – 328 с.

10. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
11. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
12. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
13. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
14. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
15. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.
16. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.
17. Забуранна Л.В. Еволюція парадигми управління підприємством [Текст] / Л.В. Забуранна// Економіка АПК , 2019 . – №9 . – С.133-138.
18. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством: автореф. дис. ... д-ра екон. наук Київ, 2006. 45 с.
19. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2023).

20. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2025).
21. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
22. Кобєлева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2021. 354с.
23. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 697с.
24. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
25. Коловський А. С. Еволюція методів оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво – 2008. – № 2, с. 74-80.
26. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
27. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
28. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69

29. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.
30. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
31. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
32. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
33. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
34. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlut/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
35. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
36. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
37. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.

38. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №24. С. 92-98.
39. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
40. Пальчик І. М. Формування моделей управління логістичними системами товаропросування підприємства. Журнал «Схід». 2014. №5. С. 21-30.
41. Пальчик І.М. Сучасні тенденції і умови ефективного функціонування сировинної бази переробних підприємств / І.М.Пальчик // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №13. – С.57–60.
42. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
43. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2023).
44. Шрамко Н. А. Вплив цифрових технологій на бізнес-процеси фермерських господарств // Бізнес і технології. – 2023. – №6. – С. 30–35.
45. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
46. 44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>.

ДОДАТКИ

Додаток А**Форма №1 – Баланс за 2022-2024 рр.**

Показники	2022	2023	2024
Необоротні активи	15 150	16 850	17 255
Оборотні активи	10 922,7	13 012,3	15 694,2
Усього активів	26 072,7	29 862,3	32 949,2
Власний капітал	13 273,3	14 112,6	14 226,7
Зобов'язання	2 795,4	2 760,4	2 709,6
Усього пасивів	16 068,7	16 873,0	16 936,3

Форма №2 – Звіт про фінансові результати за 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції	15 920,6	20 084,3	23 923,3
Сума ПДВ	2 926,3	3 335,7	4 248,6
Чистий дохід від реалізації	12 857,7	14 102,8	19 393,0
Собівартість реалізованої продукції	8 590,5	4 460,6	14 165,6
Операційний прибуток	4 225,2	7 884,8	3 436,7
Чистий прибуток	5 166,8	7 869,4	3 395,9

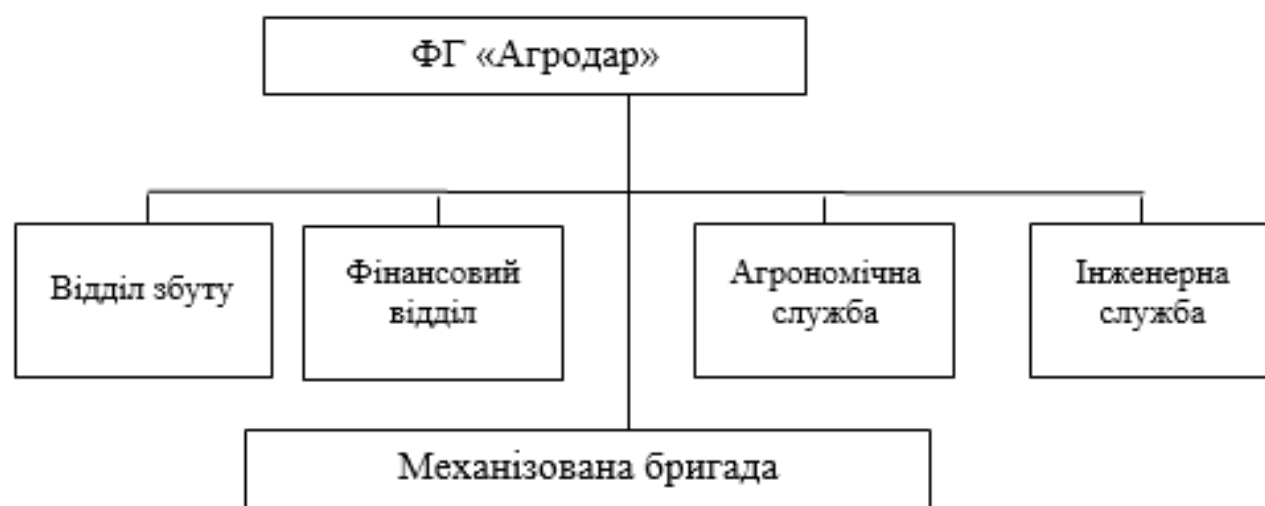


Схема організаційної структури ФГ «Агродар»

