

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент**

_____ **Марія ДЕМИДОВА**
«_____» _____ **2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

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

Здобувач

Наталія МУРЕНКО

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Наталя ДУБРОВА

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту і права

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і

права, д.е.н., професор

_____Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Муренко Наталії Сергіївни

1. Тема роботи: «Удосконалення системи оперативного управління сільськогосподарським виробництвом»

Науковий керівник: Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: публічна інформація приватного підприємства «Агробізнес «Газда», фінансова звітність підприємства, науково-методичні матеріали з теми дослідження

4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Теоретичні основи оперативного управління сільськогосподарським виробництвом
 2. Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства
 3. Шляхи удосконалення системи оперативного управління сільськогосподарським виробництвом
- Висновки та пропозиції

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

1. 1. Сутність та значення оперативного управління у сільському господарстві
2. Принципи та методи оперативного управління в сільському господарстві
3. Ключові елементи системи оперативного управління
4. Динаміка склад та структура земельних угідь в ПП «Агробізнес «Газда»
5. Динаміка основних економічних показників діяльності ПП «Агробізнес Газда»
6. Показники рентабельності ПП «Агробізнес «Газда»
7. Стратегія вдосконалення оперативного управління для Приватного підприємства «Агробізнес «Газда»
8. Блок-схема поетапного процесу модернізації планування та моніторингу сільськогосподарського виробництва в ПП «Агробізнес «Газда»
9. Етапи модернізації процесів планування та моніторингу на ПП «Агробізнес «Газда»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	виконано
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	виконано
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту на підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	виконано
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	виконано
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	виконано
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	виконано
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	виконано
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	виконано
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	виконано
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти _____ Наталія МУРЕНКО
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Наталя ДУБРОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ	6
1.1. Сутність та значення оперативного управління у сільському господарстві	6
1.2. Принципи та методи оперативного управління в сільському господарстві	12
1.3. Ключові елементи системи оперативного управління	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Оцінка основних показників операційної діяльності	26
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ	30
3.1. Розробка стратегії вдосконалення оперативного управління	30
3.2. Впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій у сільське господарство	34
3.3. Оптимізація управління ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими)	42
3.4. Модернізація процесів планування та моніторингу сільськогосподарського виробництва	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Сучасні виклики продовольчої безпеки, швидкі коливання ринкової кон'юнктури та зростання кліматичних ризиків актуалізують потребу в оперативному управлінні сільськогосподарським виробництвом, здатному забезпечити стабільність і конкурентоспроможність господарств. Особливо це стосується Приватного підприємства «Агробізнес «Газда», що функціонує у селі Волоське Дніпропетровського району, де поєднання різноманітних ґрунтово-кліматичних умов і логістичних чинників потребує оперативних, науково обґрунтованих рішень щодо планування польових робіт, ресурсного забезпечення та моніторингу технологічних операцій. Вдосконалення існуючої системи управління сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню витрат і мінімізації виробничих ризиків, що визначає високий рівень актуальності обраної теми.

Об'єктом дослідження є система оперативного управління виробничими процесами ПП «Агробізнес «Газда», а предметом – теоретичні, методичні та організаційні засади її удосконалення із використанням інструментів цифровізації та аналітичного обліку. Метою роботи є розроблення науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності оперативного управління сільськогосподарським виробництвом підприємства шляхом оптимізації інформаційних потоків, інтеграції мобільних і хмарних сервісів та впровадження системи підтримки управлінських рішень. Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати наукові підходи до оперативного менеджменту в аграрному секторі, оцінити поточний стан управлінських процедур на підприємстві, виявити «вузькі місця» в системі обліку й контролю, сформулювати концепцію інтегрованого інформаційного середовища, здійснити техніко-економічне обґрунтування запропонованих змін та перевірити їхню результативність у виробничих умовах.

Методологічну основу дослідження складають системний підхід, структурно-функціональний аналіз, економіко-математичне моделювання, методи статистичної обробки виробничих даних, експертне опитування фахівців, а також техніко-економічні розрахунки ефективності інноваційних проєктів. Інформаційну базу становлять офіційні дані Державної служби статистики України та Мінагрополітики, нормативно-правові акти, первинна і зведена звітність ПП «Агробізнес «Газда», регламентні документи з організації виробничих процесів у рослинництві, наукові статті та монографії з питань аграрного менеджменту й цифрових технологій у сільському господарстві.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ

1.1. Сутність та значення оперативного управління у сільському господарстві

Оперативне управління є важливою складовою загальної системи управління сільськогосподарським підприємством. Його головна мета — забезпечення безперебійного та ефективного функціонування усіх виробничих процесів у режимі реального часу. В умовах аграрного виробництва це особливо важливо, оскільки більшість технологічних операцій мають бути здійснені у чітко визначені строки, що зумовлено як природними факторами, так і технологічною специфікою. Будь-яке зволікання чи порушення послідовності робіт може призвести до значних економічних втрат.

Таблиця 1.1.

Сутність та значення оперативного управління

№	Автор	Визначення терміна
1	Підлісний І.Г.	Оперативне управління у сільському господарстві — це система короткострокових управлінських рішень, спрямованих на координацію та контроль виконання виробничих завдань з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.
2	Завадський Й.С.	Сутність оперативного управління полягає у своєчасному реагуванні на поточні відхилення в процесі виробництва з метою забезпечення безперервності та ритмічності аграрного циклу.
3	Бородіна О.М.	Оперативне управління в аграрній сфері — це складова загальної системи управління, що базується на щоденному моніторингу, плануванні та коригуванні виконання технологічних операцій у відповідь на виробничі умови.
4	Лукінов І.І.	Значення оперативного управління полягає у забезпеченні адаптивності сільськогосподарського підприємства до нестабільного ринку, погодних умов і ресурсних обмежень.
5	Лагодієнко В.В.	Оперативне управління у сільському господарстві — це процес організації та контролю виконання конкретних завдань на виробництві в режимі реального часу для досягнення максимального ефекту від використання наявних

		ресурсів.
--	--	-----------

Сутність оперативного управління полягає в організації поточних дій у межах стратегічного плану розвитку підприємства. Воно охоплює такі етапи, як складання оперативних планів, координація дій виконавців, контроль виконання виробничих завдань та прийняття рішень у разі відхилень від плану. У сільському господарстві ці дії можуть включати планування посівів, контроль агротехнічних операцій, організацію збирання врожаю, управління технікою, логістику тощо. Система оперативного управління забезпечує узгодженість між усіма цими елементами.

Однією з особливостей сільського господарства є висока залежність від зовнішніх умов, насамперед погодних, а також сезонний характер робіт. Це робить оперативне управління не просто бажаним, а необхідним елементом для підтримання ефективності. Успішне агропідприємство має змогу не лише планувати, а й гнучко змінювати плани у відповідь на зовнішні зміни, наприклад, за умов ранньої весни чи тривалої посухи. Саме тому система оперативного управління повинна бути адаптивною, здатною до швидкого реагування.

Оперативне управління виконує координаційну функцію між усіма рівнями виробничого процесу. Завдяки цьому забезпечується цілісність технологічного ланцюга: від підготовки ґрунту — до зберігання врожаю. Управлінські рішення в межах цієї системи приймаються на основі поточної інформації, з урахуванням ресурсних можливостей, технічного стану обладнання, кадрового потенціалу та очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє досягати високої ефективності без збільшення витрат.

Ефективність оперативного управління безпосередньо впливає на виробничі показники. Своєчасне виконання робіт знижує ризики втрати врожаю, підвищує якість продукції, зменшує витрати на повторні або коригувальні дії. Наприклад, затримка в сівбі навіть на кілька днів може суттєво вплинути на урожайність. Аналогічно, несвоєчасне внесення добрив або обробка рослин від шкідників часто призводить до додаткових втрат.

Тому здатність системи оперативного управління забезпечити вчасність та точність є критично важливою.

Значення оперативного управління також проявляється у формуванні гнучких виробничих структур. Це передбачає наявність механізмів, які дозволяють швидко перерозподіляти ресурси між різними напрямками діяльності, змінювати графіки, координувати роботу підрозділів. У великих аграрних компаніях ці процеси автоматизовані, що дозволяє керівництву оперативно реагувати навіть на незначні зміни середовища. Саме такий підхід забезпечує високу адаптивність підприємства до динамічних умов ринку та клімату [1].

Крім економічної доцільності, оперативне управління має і соціальний аспект. Воно створює умови для раціональної організації праці, зменшення трудових конфліктів, підвищення рівня оплати працівників через ефективне використання їх робочого часу. У сільському господарстві, де людський фактор відіграє особливо важливу роль, така організація дозволяє підтримувати стабільну продуктивність навіть за умов сезонних піків навантаження. Узгодженість дій працівників, керівництва та технічного персоналу дозволяє досягати синергії у виробничих процесах [2].

Оперативне управління також сприяє зменшенню втрат сировини та зниженню непродуктивних витрат. Вчасне транспортування продукції, правильна організація зберігання, координація з логістичними компаніями — усе це напряду залежить від оперативних рішень. Порушення логістичних процесів може призвести до псування продукції, особливо у випадку швидкопсувних товарів, як-от овочі, ягоди або молочна продукція. Застосування ефективних механізмів оперативного управління дає змогу запобігти цим втратам [3].

Інформаційна складова є важливою опорою для ефективного оперативного управління. Збір, обробка й аналіз актуальних даних про стан полів, роботу техніки, витрати ресурсів та погодні умови забезпечують керівникам можливість приймати рішення на основі об'єктивних показників.

Сучасні аграрні підприємства дедалі частіше впроваджують програмне забезпечення, яке дозволяє інтегрувати всі виробничі елементи в єдину інформаційну систему. Це дає змогу не тільки відстежувати поточні процеси, а й прогнозувати події, мінімізувати ризики та оптимізувати витрати.

Управління в реальному часі стає можливим завдяки використанню супутникового моніторингу, дронів, сенсорів в ґрунті, метеостанцій. Такі технології дозволяють миттєво виявляти проблеми: зниження вологості, наявність шкідників, хвороби рослин. Наприклад, система точного землеробства на основі GPS-навігації дозволяє проводити посівні та обробні роботи з максимальною точністю. Це знижує витрати на насіння, добрива, паливо та зменшує негативний вплив на довкілля [4].

Невід’ємною частиною оперативного управління є взаємозв’язок між технологічними і кадровими ресурсами. Правильний розподіл робочої сили, призначення відповідальних осіб, графіки змін — усе це регулюється оперативними рішеннями. У великих агрофірмах із великою кількістю підрозділів важливо налагодити систему оперативної взаємодії між менеджерами, техніками та робітниками. Зазвичай використовуються електронні таблиці, мобільні додатки для керування завданнями, внутрішні системи оповіщень.

Сільськогосподарське виробництво часто потребує реагування в межах кількох годин, особливо у випадках виникнення позаштатних ситуацій. Це може бути необхідність термінової обробки посівів через спалах захворювання або швидкої мобілізації техніки на іншу ділянку через раптову негоду. У таких умовах система оперативного управління є єдиним механізмом, що здатен забезпечити швидку реакцію з мінімальними втратами для підприємства. Високий рівень готовності та чіткий алгоритм дій — ключові умови ефективності в таких ситуаціях.

Іншим важливим аспектом є здатність оперативного управління сприяти стратегічним цілям підприємства. Хоча сама оперативна діяльність зосереджена на поточних завданнях, вона реалізує довгострокові наміри —

стабільне виробництво, мінімізація ризиків, збільшення прибутку. Таким чином, успішне оперативне управління — це не лише щоденне виконання плану, а й внесок у реалізацію загальної місії компанії [5].

У контексті сучасної економіки, де ціни на ресурси постійно коливаються, а доступ до фінансування ускладнюється, важливим завданням є оптимізація використання всього потенціалу підприємства. Оперативне управління дозволяє уникати простоїв, надлишкових витрат, дублювання робіт. Завдяки постійній координації та гнучкому плануванню, навіть за обмежених ресурсів можливо досягати стабільних результатів. Цей принцип особливо актуальний для середніх і малих фермерських господарств.

Таким чином, ефективне оперативне управління формує основу виробничої стійкості сільськогосподарського підприємства. Воно дозволяє не лише реагувати на ситуацію, а й діяти на випередження, передбачаючи проблеми та мінімізуючи наслідки зовнішніх факторів. Це забезпечує господарству не лише виживання, а й розвиток у конкурентному середовищі, яке постійно змінюється [6].

З огляду на мінливість аграрного середовища та залежність від природних чинників, важливим завданням оперативного управління є постійне коригування планів відповідно до фактичного стану справ. У сільському господарстві будь-яка дія має часові обмеження, і навіть короткострокові затримки здатні завдати шкоди всьому виробничому циклу. Саме тому управлінські рішення повинні прийматися швидко, але на основі обґрунтованих даних. Оперативна модель управління передбачає не лише наявність планів, а й інструментів для їх динамічного коригування.

Невід'ємною частиною є ефективний контроль за виконанням поточних завдань. Успішна реалізація кожного етапу — від підготовки ґрунту до збирання врожаю — вимагає не лише чіткого розподілу відповідальності, але й регулярного моніторингу. Підприємства, що впроваджують системи GPS-контролю, мають змогу фіксувати фактичне переміщення техніки, її

навантаження, витрати пального. Це дозволяє не лише виявити порушення в роботі, а й проаналізувати ефективність ресурсного використання.

Крім технічної точності, важливим є й людський чинник. Кваліфікація персоналу, його мотивація та здатність до адаптації безпосередньо впливають на реалізацію оперативного управління. Систематичне навчання, чітка організація робочого часу та належний рівень комунікації між керівниками та виконавцями сприяють мінімізації простоїв і підвищенню продуктивності. Добре скоординована команда здатна впоратися навіть з форс-мажорними ситуаціями без втрат для підприємства.

У структурі управління аграрним підприємством оперативна система виконує функцію «нервового центру». Вона з'єднує стратегічне планування з безпосереднім виконанням дій. Умовно кажучи, стратегія визначає «що» і «навіщо», а оперативне управління — «коли» і «як». Цей зв'язок забезпечує цілісність виробничого процесу та дозволяє уникати протиріч між різними рівнями прийняття рішень. Наприклад, стратегія може передбачати розширення площ під певну культуру, а оперативна система — забезпечити своєчасну підготовку ґрунту, доставку насіння, заправку техніки.

Показником ефективності оперативного управління є не лише виробничий результат, а й здатність підприємства зберігати стабільність у нестабільному середовищі. Так, ферми, які змогли швидко реагувати на аномальні погодні умови, змінити технологічні рішення або переналаштувати структуру посівів, зазвичай зберігали прибутковість, навіть за негативної ринкової кон'юнктури. Такий результат забезпечується лише за умови, що оперативне управління є гнучким, прогнозованим і підкріплене сучасними аналітичними інструментами [7].

1.2. Принципи та методи оперативного управління в сільському господарстві

Оперативне управління в сільському господарстві є важливою складовою загальної системи управління підприємством і передбачає безперервний контроль, планування та координацію дій на всіх рівнях виробничого процесу. Його основна мета — забезпечення максимальної узгодженості між наявними ресурсами та поточними завданнями, а також своєчасне реагування на внутрішні та зовнішні зміни. В аграрному секторі, де вплив природних факторів є надзвичайно вагомим, оперативне управління дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стабільність функціонування господарства.

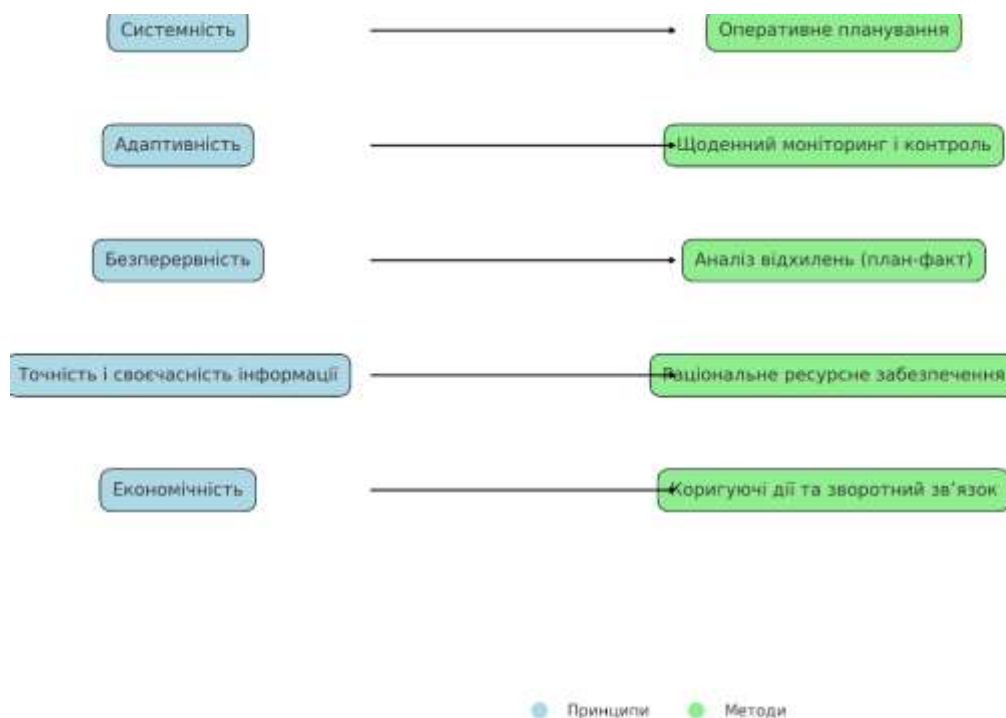


Рис. 1.1. Принципи та методи оперативного управління в сільському господарстві

Принципи, що лежать в основі оперативного управління, формуються на базі загальних управлінських положень, адаптованих до специфіки сільського господарства. Одним із таких принципів є цілеспрямованість —

усі управлінські дії повинні бути спрямовані на досягнення чітко визначених короткострокових і середньострокових цілей. Наприклад, організація весняної посівної кампанії потребує попереднього планування забезпечення насінням, технікою, паливом і кадрами. Усі дії повинні бути підпорядковані досягненню кінцевого результату — своєчасного і якісного проведення посіву.

Другим важливим принципом є своєчасність, яка передбачає оперативне прийняття рішень на основі поточної інформації. У сільському господарстві, де багато рішень потрібно ухвалювати в умовах обмеженого часу (наприклад, через зміни погоди), цей принцип є критичним. Використання сучасних засобів спостереження — метеостанцій, сенсорів, супутникового моніторингу — дозволяє керівникам оперативно отримувати інформацію та відповідно коригувати дії.

Третім принципом є безперервність управління, яка означає постійну наявність зворотного зв'язку та готовність до втручання на будь-якому етапі виробничого процесу. Це передбачає не лише планування, а й динамічну корекцію дій у разі виявлення відхилень. Наприклад, у разі раптової поломки техніки або нестачі ресурсів, управлінська система повинна мати механізми компенсації — резервні ресурси, альтернативні маршрути виконання завдань або перелік додаткових виконавців [18].

Важливим є також принцип адаптивності, який передбачає гнучкість системи управління до змін умов господарювання. Аграрний сектор схильний до коливань ринку, змін попиту, погодних умов, державної політики та інших зовнішніх факторів. Тому оперативне управління повинно бути побудоване на основі сценарного підходу — коли існує кілька варіантів дій на випадок змін. Це дає змогу зберігати контроль над ситуацією, навіть коли попередні плани стають неактуальними.

Окрім принципів, оперативне управління ґрунтується на певних методах, які дозволяють реалізувати управлінські функції. Найбільш поширеним методом є диспетчеризація, що передбачає централізований

контроль виконання виробничих операцій. Диспетчер виконує функції оперативного керівника — координує дії підрозділів, розподіляє ресурси, приймає рішення про зміну графіків у разі відхилень. Такий метод ефективний у великих підприємствах з великою кількістю підрозділів і техніки.

Іншим методом є оперативно-календарне планування. Цей підхід дає змогу структурувати завдання по днях, тижнях, а іноді навіть по годинах. На практиці це виглядає як детальний графік виконання кожної операції — коли обробляється конкретне поле, які ресурси задіяні, хто відповідальний. При цьому графік є гнучким: за необхідності в нього можуть вноситися корективи. Оперативно-календарне планування дозволяє уникати простоїв, раціонально використовувати час і техніку.

Крім того, застосовується метод оперативного аналізу. Він полягає у постійному відстеженні ходу виконання робіт, порівнянні фактичних показників із плановими, виявленні відхилень і їх причин. Наприклад, якщо посів виконано на 80% площ замість запланованих 100% у встановлений термін, необхідно з'ясувати, що стало перешкодою: поломка техніки, нестача пального, погодні умови чи людський фактор. Виходячи з аналізу, приймається управлінське рішення: або змінити план, або активізувати виконання.

Ще одним дієвим методом оперативного управління є маршрутне планування, яке застосовується переважно для організації логістичних процесів — доставки добрив, пального, техніки або зібраної продукції. Цей метод дозволяє мінімізувати витрати часу та пального, забезпечити своєчасне постачання на віддалені ділянки та уникнути перевантаження транспортних засобів. Особливо актуальним маршрутне планування є під час жнив, коли логістика безпосередньо впливає на темпи збирання врожаю.

У практиці оперативного управління використовуються також методи сценарного планування. Цей підхід базується на побудові кількох можливих варіантів розвитку подій, з урахуванням як позитивних, так і негативних

факторів. Наприклад, для посушливого сезону розробляється один план дій, для нормального — інший, а у випадку надмірних опадів — третій. Такий підхід забезпечує гнучкість у реагуванні та підвищує готовність підприємства до нестандартних ситуацій.

Значущим аспектом є також використання нормування та регламентування в оперативному управлінні. Кожна операція має свою нормативну тривалість, витрати ресурсів та кількість працівників. Це дозволяє встановити реальні цілі для підрозділів і точно розрахувати потребу в ресурсах. Крім того, нормування є базою для контролю виконання робіт, виявлення перевитрат або недовикористання ресурсів.

Окрему увагу слід приділяти комунікаційним механізмам в оперативному управлінні. Швидке передавання інформації між працівниками, диспетчерами, керівниками відділів — запорука вчасного реагування. У багатьох сучасних агропідприємствах запроваджено внутрішні месенджери, радіозв'язок або мобільні додатки для координації дій у реальному часі. Це значно знижує ризик втрати часу та сприяє підвищенню ефективності виконання поточних завдань [19].

Ще одним критичним напрямом у межах оперативного управління є управління ризиками. У сільському господарстві непередбачувані обставини, такі як погодні аномалії, шкідники, хвороби, коливання ринку, можуть значною мірою вплинути на результат. Оперативна система управління повинна передбачати інструменти швидкого аналізу загроз та вироблення альтернативних рішень. Наприклад, у разі прогнозу сильного граду чи заморозків підприємство має швидко змінити порядок проведення операцій або задіяти захисні технології.

Управління персоналом — ще одна важлива складова оперативного управління. Йдеться не лише про розподіл робочої сили, але й про мотивацію, контроль за виконанням завдань, своєчасне реагування на проблеми з дисципліною чи комунікацією. Ефективні підприємства впроваджують щоденне планування змін, контролюють присутність

працівників, аналізують відхилення у продуктивності та мають систему оперативного зворотного зв'язку. Це дозволяє миттєво виявляти та виправляти недоліки.

Сучасні підприємства дедалі частіше використовують цифрові інструменти для забезпечення ефективного оперативного управління. Наприклад, існують спеціалізовані програмні продукти для агрономів, які дозволяють фіксувати стан посівів, вносити дані щодо обробок, координувати завдання для техніки й працівників. Усе це інтегрується в єдину інформаційну систему, доступну для керівника, що дозволяє ухвалювати рішення в режимі реального часу.

Також набирають популярності системи GPS-моніторингу техніки, які дозволяють відстежувати місцезнаходження, продуктивність, витрати пального, простої. Це не лише інструмент контролю, а й засіб планування: керівник бачить, де саме знаходиться техніка, коли вона завершить роботу на поточній ділянці й зможе перейти на іншу. Такі рішення підвищують точність управлінських дій, економлять ресурси та знижують людський фактор [20].

Особливого значення набуває метод стандартизації управлінських рішень у межах оперативного управління. Це означає створення типових шаблонів рішень на повторювані ситуації, які виникають у виробничому процесі. Наприклад, у разі виявлення нестачі пального для техніки або затримки постачання добрив, система одразу пропонує заздалегідь розроблений алгоритм дій. Таке підвищення передбачуваності процесів дозволяє зменшити час на прийняття рішень та уникнути суб'єктивного фактору.

Успішне оперативне управління можливе лише за умови високої якості облікової інформації. Облік повинен бути максимально точним, регулярним і доступним. Будь-яке рішення керівника має ґрунтуватися на актуальних даних: фактичному виконанні завдань, залишках ресурсів, технічному стані машин, погодних умовах тощо. Багато аграрних підприємств уже впровадили

цифрові щоденники польових робіт, що дозволяє бачити всю динаміку виконання завдань по ділянках у реальному часі [21].

Оперативне управління також передбачає розподіл відповідальності між рівнями керівництва. На нижчому рівні — бригадири, механізатори, агрономи — відповідають за виконання конкретних завдань. Середній рівень координує декілька ділянок чи галузей, а стратегічний рівень встановлює загальні пріоритети та ресурси. Така вертикаль управління потребує чіткої координації й визначення меж відповідальності, щоб уникати дублювання функцій або прийняття рішень на неналежному рівні.

Важливо, щоб система оперативного управління була не лише контрольним, а й мотивуючим інструментом. Працівники повинні розуміти, що виконання планових показників у строк має наслідки не лише для результатів підприємства, але й для їхньої винагороди. Запровадження преміювання за результатами виконання оперативних завдань, бонусів за економію ресурсів або ініціативність у вирішенні нестандартних ситуацій формує відповідальне ставлення до щоденної праці.

Сучасні тенденції демонструють, що найбільш ефективними є гібридні моделі управління, в яких поєднуються класичні інструменти (диспетчеризація, планування, контроль) з цифровими рішеннями (GPS-моніторинг, аналітика, ERP-системи). Такий підхід дозволяє не лише координувати поточну діяльність, але й формувати базу для подальших управлінських і стратегічних рішень. У цьому полягає головна перевага ефективного оперативного управління в агросекторі [22].

1.3. Ключові елементи системи оперативного управління

Оперативне управління як система потребує чіткого структурування та розуміння її основних складових. Ключові елементи цієї системи утворюють взаємопов'язане середовище, яке забезпечує узгодженість між поточними завданнями, ресурсами та цільовими показниками діяльності підприємства. У

контексті сільськогосподарського виробництва такі елементи повинні бути адаптовані до сезонності, технологічної циклічності, залучення значних обсягів ресурсів і постійної залежності від зовнішніх умов. Від узгодженості та ефективності кожного з компонентів залежить продуктивність усієї управлінської структури.

Першим і основним елементом системи є підсистема збору та обробки інформації. Саме вона формує основу для прийняття рішень у режимі реального часу. Інформація щодо технічного стану машин, ходу виконання операцій, залишків матеріалів, погодних умов, присутності працівників повинна надходити в централізований обліковий модуль без затримок. Чим вища оперативність та точність даних, тим ефективнішими будуть управлінські рішення. Багато підприємств впроваджують автоматизовані системи обліку, які значно підвищують надійність даних.

Другим ключовим елементом є планово-календарна підсистема. Її функція полягає у складанні розгорнутих графіків робіт, розподілі навантаження, черговості виконання операцій, а також формуванні базових нормативів. У сільському господарстві така підсистема є критично важливою, адже від своєчасного початку посіву, збирання або внесення добрив часто залежить обсяг і якість майбутнього врожаю. Планово-календарна підсистема повинна бути не лише точною, а й гнучкою — із можливістю оперативних змін.

Ще одним базовим елементом є підсистема координації виробничих підрозділів. У великих господарствах одночасно функціонують десятки локацій, механізованих бригад, логістичних ланцюгів, і без єдиного координуючого центру уникнути хаосу практично неможливо. Така підсистема повинна мати повноваження на оперативне втручання в плани, зміну завдань, переведення ресурсів між ділянками. Вона забезпечує баланс завантаження, уникнення простоїв і дублювання зусиль.

Не менш важливою є система оперативного контролю, яка дозволяє виявляти відхилення від плану в реальному часі. Йдеться як про технічні

збої, так і про людський фактор: запізнення, недотримання норм, неефективне використання ресурсів. Оперативний контроль передбачає щоденне або щозмінне звітування, наявність цифрових інструментів моніторингу, а також алгоритми реагування на типові ситуації. Це дозволяє не лише фіксувати проблеми, а й швидко їх усувати [23].



Рис.1.2. Ключові елементи системи оперативного управління

П'ятим важливим елементом є система забезпечення ресурсами. У сільському господарстві вона охоплює не лише пальне, насіння, добрива, а й кадрові ресурси, техніку, запасні частини та допоміжні матеріали. Від того, наскільки вчасно ці ресурси будуть доступні для виконання завдань, залежить безперебійність усього виробничого циклу. Ефективна система ресурсного забезпечення передбачає ведення складів, оперативне переміщення матеріалів, контроль запасів і автоматизовані замовлення.

Резерви мають формуватися з урахуванням сезонності та ризиків затримок постачання.

Окремо слід виокремити систему комунікацій. Вона виступає як горизонтальним, так і вертикальним елементом зв'язку в управлінні. В умовах високої динаміки польових робіт, коли локації змінюються щодня, важливо забезпечити миттєву передачу інформації між керівниками та виконавцями. Наявність внутрішнього мобільного зв'язку, месенджерів, GPS-трекерів, планшетів із завданнями на зміну — це не розкіш, а необхідність. Завдяки цьому зменшуються затримки у виконанні доручень, знижується кількість помилок і підвищується відповідальність персоналу.

Наступним елементом є система оцінювання результатів. Вона охоплює як оперативні показники (виконання денного плану), так і періодичні результати (щомісячні звіти, сезонні підсумки). Система оцінювання є базою для прийняття подальших рішень: преміювання, зміни технологічних карт, заміни персоналу або оптимізації навантаження. В ідеалі така система має бути цифровою, автоматизованою та візуалізованою. Це дозволяє керівнику швидко оцінити стан справ без необхідності аналізувати десятки документів [24].

Успішні системи оперативного управління також мають вбудовані механізми адаптації. Це означає здатність змінювати свою структуру та алгоритми під нові умови: погодні, економічні, організаційні. Наприклад, у разі різкої зміни ринку збуту або появи нової культури в сівозміні, система має адаптувати підходи до планування, обліку, логістики. Гнучкість — одна з ознак зрілої управлінської системи, здатної до саморозвитку. Аграрне середовище динамічне, і без елементів адаптації жодна система не буде стійкою.

Нарешті, до ключових елементів системи оперативного управління належить підсистема прийняття рішень. Це не лише алгоритми та рівні повноважень, але й інструменти моделювання. Найсучасніші підприємства використовують цифрові платформи, які дозволяють моделювати наслідки

управлінських рішень до їх реалізації. Наприклад, зміна графіка внесення добрив може бути змодельована з урахуванням прогнозу погоди, доступної техніки, залишків на складах та затрат на транспортування. Це значно підвищує якість управління та знижує ймовірність помилкових рішень.

Зазначені елементи системи не функціонують у відриві один від одного — вони утворюють єдину взаємопов'язану структуру. Порушення або слабкість в одному з компонентів спричиняє збої в усьому процесі оперативного управління. Наприклад, недостатня якість облікової інформації унеможлиблює ефективне планування, а відсутність координації між підрозділами призводить до дублювання робіт або простоїв техніки. Саме тому при побудові або реформуванні системи управління важливо здійснювати цілісний підхід.

У практиці сучасного агровиробництва дедалі більше підприємств переходять до інтегрованих систем управління, які об'єднують усі елементи в єдиному цифровому середовищі. Такі рішення ґрунтуються на використанні аграрних ERP-систем, які охоплюють планування, облік, моніторинг, аналіз та прийняття рішень. Застосування таких систем не лише підвищує ефективність управління, а й формує базу даних для довгострокових стратегічних рішень, аналітики та управління ризиками [25].

Водночас для ефективної роботи системи необхідно забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу. Жодна з підсистем не працює автоматично без людського втручання. Оператори, агрономи, механізатори, диспетчери — усі мають бути навчені, володіти інструментами, розуміти логіку системи та діяти згідно з визначеними алгоритмами. Успішні підприємства не лише впроваджують технології, а й інвестують у навчання персоналу, інструкції, протоколи рішень, внутрішню комунікацію.

З огляду на динаміку змін в агросфері, система оперативного управління повинна періодично переглядатися. Це дозволяє вчасно виявляти застарілі підходи, слабкі місця, дублювання функцій або надмірну складність процесів. Аудит системи має бути частиною регулярного управлінського

циклу: наприклад, щорічно перед початком нового аграрного сезону. Такий підхід дозволяє адаптувати структуру до нових викликів та зберігати її ефективність навіть в умовах змін.

Таким чином, ключові елементи системи оперативного управління — це не окремі технічні чи функціональні одиниці, а частини єдиного управлінського організму. Їх узгоджена робота, підкріплена інформаційними технологіями, гнучкістю та підготовкою персоналу, є основою успішного функціонування сільськогосподарських підприємств. Особливо важливо, щоб ця система була не статичною, а здатною до еволюції, реагування на нові виклики та запити аграрного ринку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Агробізнес «Газда» розташоване за адресою: Дніпропетровська область, Дніпропетровський район, село Волоське, вулиця Матросова, будинок 17. Керівником підприємства є Жаура Вадим Сергійович.

Основною метою діяльності ПП «Агробізнес «Газда» є розвиток аграрного сектору та забезпечення ринку високоякісною сільськогосподарською продукцією як на місцевому рівні, так і в інших регіонах країни.

Ключові напрями діяльності підприємства включають:

- вирощування зернових, олійних, технічних та овочевих культур із дотриманням високих стандартів якості;
- впровадження сучасних агротехнологій для обробітку ґрунтів, внесення добрив і засобів захисту рослин;
- раціональне використання наявних ресурсів, зокрема земельних, трудових, фінансових та матеріальних;
- підвищення конкурентоспроможності шляхом модернізації виробництва та управлінських процесів.

Крім основної діяльності, підприємство також займається:

- оптовою торгівлею м'ясом та м'ясопродуктами;
- виробництвом м'яса птиці та кролів;
- посередницькими послугами в торгівлі агросировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами;
- реалізацією зерна, насіння та кормів для тварин;
- оптовим продажем фруктів та овочів;

– наданням послуг у сфері громадського харчування (діяльність кафе).

Інформація щодо структури та складу земельних угідь підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка склад та структура земельних угідь в ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відношення 2024 р. до 2021 р., %
	Га	%	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	4360	100	5349	100	4708	100	4758	100	109,1
в т.ч. с/г угідь	4010	92,0	4945	92,4	4358	92,6	4408	92,6	109,9
з них ріллі	3660	83,9	4541	84,9	3954	84,0	4006	84,2	109,5
Приходиться на 1 робітника:									
- с/г угідь	41,8	–	53,2	–	45,4	–	50,7	–	121,3
- ріллі	38,1	–	48,8	–	41,2	–	46,0	–	120,8

У 2021–2024 рр. площа сільськогосподарських угідь зросла на 9,9%, ріллі — на 9,5%, а пасовищ — на 14,9%. Частка ріллі у структурі земель зросла з 83,9% до 84,2% (табл. 2.1). Обсяг угідь і ріллі на одного працівника збільшився на 21,3% і 20,8% відповідно через розширення площ та скорочення чисельності персоналу на 9,4%. Підприємство має у складі ферму ВРХ, автогараж, склад, рілльничі бригади та ремонтну майстерню.

Продукція рослинництва зросла на 29,2% і є провідною галуззю господарства. Її частка у структурі товарної продукції збільшилася на 2,4 відсоткових пункти, а приріст становив 32,5% (додаток А).

У структурі продукції рослинництва за 2021–2024 роки пріоритетним напрямом залишилося вирощування зернових, зернобобових культур і соняшнику. Обсяги виробництва озимої пшениці зменшилися на 40,2%, натомість соняшнику — зросли на 56,8%, що спричинило підвищення його питомої ваги у товарній продукції на 11,7 відсоткових пункти.

Станом на початок 2024 року на балансі ПП «Агробізнес «Газда» обліковуються основні засоби на суму 13153,14 тис. грн. Показники фондозабезпеченості основними й оборотними засобами подані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних і оборотних засобів в ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2021 р.	
					+, –	%
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	7288,38	9253,86	11859,54	13153,14	5864,76	180,5
Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	7565,58	10474,86	12963,06	11298,54	3732,96	149,3
Фондозабезпеченість в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	181,8	187,1	272,1	298,4	116,6	164,2
Фондоозброєність праці в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.	75,9	99,5	123,5	151,2	75,3	199,1
Фондовіддача в розрахунку на 100 грн. основних фондів, грн.	174,0	207,6	142,3	124,5	-49,4	71,6
Фондомісткість 100 грн. валової продукції, грн.	0,6	0,5	0,7	0,8	0,2	139,7
Вартість оборотних фондів в розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн.	1,9	2,1	3,0	2,6	0,7	135,9

У 2021–2024 роках середньорічна вартість основних фондів зросла на 80,5%, а оборотних — на 49,3%. Внаслідок цього фондозабезпеченість підвищилася на 64,2%. Водночас спостерігалось зниження фондовіддачі на 24,4% та зростання фондомісткості на 39,7%.

Для оцінки ефективності роботи підприємства проаналізовано основні показники виробничо-господарської діяльності за зазначений період (табл. 2.3). Більшість із них демонструють позитивну динаміку, однак урожайність зернових і зернобобових культур знизилася на 67,2%, а соняшнику — на 38%.

Таблиця 2.3

**Динаміка основних економічних показників діяльності
ПП «Агробізнес Газда»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2021 р.
Приходиться на 100 га с/г угідь, тис.грн.					
- основних фондів	181,8	187,1	272,1	298,4	164,2
- виробничих витрат	199,5	97,7	279,2	314,0	157,4
Вироблено валової продукції в співставних цінах, тис.грн в розрахунку на:					
-100 га с/г угідь	256,9	318,3	293,3	308,1	119,9
-1 грн. основних фондів	1,41	1,70	1,08	1,03	73,1
-1 середньорічного робітника	107,3	169,2	133,1	156,1	145,5
Урожайність					
- зернових і зернобобових	24,7	26,9	18,1	8,1	32,8
- соняшника	16,6	15,2	17,2	10,3	62,0
Рівень рентабельності, %	19,9	17,0	16,3	-13,2	-

У 2024 році, на тлі зростання виробничих витрат, спостерігалось подальше зниження урожайності. За результатами року підприємство зазнало збитків, рівень яких становив 13,2%.

2.2. Оцінка основних показників операційної діяльності

Упродовж аналізованого періоду виручка від реалізації зросла на 47%, тоді як собівартість реалізованої продукції — у 2,3 рази. Зокрема, за 2020–2023 рр. вона зросла на 70,8%, а за 2024 р. — ще на 32,7%, що стало однією з причин збитковості ПП «Агробізнес «Газда» у 2024 році.

Додатково на фінансовий результат негативно вплинуло зростання адміністративних витрат: на 89,3% у порівнянні з 2020 р. та на 20,7% — з

2023 р. Їх частка у виручці збільшилася з 8,36% до 8,66%. Значно зросли й інші операційні витрати — у 15 разів, а їх частка у виручці зросла з 4,51% у 2020 р. до 32,9% у 2024 р.

Згідно з додатками Б і В, протягом 2020–2024 рр. основним джерелом доходів залишалася операційна діяльність, зокрема виручка від реалізації, яка у 2024 р. становила 76,92% усіх доходів. Проте, порівняно з 2023 р., ця частка зменшилася на 5,15 в.п., а з 2020 р. — на 0,54 в.п. Натомість частка інших операційних доходів зросла на 0,54 в.п.

У загальній структурі витрат у 2024 році найбільшу частку (53%) займає собівартість реалізованої продукції, хоч за 2020–2024 рр. її питома вага зменшилася на 11,68 в.п. Водночас значно зросла частка інших операційних витрат — на 24,18 в.п., а адміністративних — зменшилася на 3,6 в.п. Однією з причин зростання інших витрат, ймовірно, є накопичення дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.4

Структура операційних витрат ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2020 р.	
						(+, –)	%
Операційні витрати (разом), тис.грн.	4751	6725	7800	11752	13200	8449	277,84
у т.ч.							
Матеріальні затрати							
сума, тис.грн.	1536	2232	2561	3716	6925	5389	450,85
питома вага	32,33	33,19	32,83	31,62	52,46	20,13	-
Витрати на оплату праці							
сума, тис.грн.	2012	3030	3306	4406	2353	341	116,95
питома вага	42,35	45,06	42,38	37,49	17,83	-24,52	-
Відрахування на соціальні заходи							
сума, тис.грн.	300	458	966	916	1082	782	360,67
питома вага	6,31	6,81	12,38	7,79	8,20	1,88	-
Амортизація							
сума, тис.грн.	635	536	584	2268	1529	894	240,79
питома вага	13,37	7,97	7,49	19,30	11,58	-1,78	-
Інші операційні витрати							
сума, тис.грн.	268	469	383	446	1311	1043	489,18

питома вага	5,64	6,97	4,91	3,80	9,93	4,29	-
-------------	------	------	------	------	------	------	---

У структурі операційних витрат (табл. 2.4) переважають матеріальні витрати, які зросли у 4,5 рази за 2020–2024 рр. Витрати на оплату праці, хоча й зросли на 16,95% за період, у 2024 році мали нижчу питому вагу — на 24,52 в.п. Також збільшилася частка інших операційних витрат на 4,29 в.п. (з 268 тис. грн у 2020 р. до 1311 тис. грн у 2024 р.). Частка амортизаційних відрахувань знизилася на 1,87 в.п.

Аналіз динаміки доходів і витрат підприємства показує, що темпи зростання витрат значно перевищили темпи зростання доходів. Зокрема, у порівнянні з 2020 роком доходи зросли на 48,04%, тоді як витрати — майже утричі, що негативно вплинуло на фінансові результати.

Оцінка ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі показників рентабельності, які комплексно відображають результативність господарювання, більш повно, ніж абсолютний прибуток. Динаміка цих показників представлена в таблиці 2.5.

Упродовж 2020–2024 років спостерігається стале зниження всіх показників рентабельності, які досягали найвищих значень у 2020 році.

Таблиця 2.15

Показники рентабельності ПП «Агробізнес «Газда»

Показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.	Відхилення 2012 р. до 2008 р. (+, –)
Валова рентабельність реалізованої продукції, %	35,1	34,3	33,2	26,7	-0,2	-35,2
Рентабельність операційної діяльності, %	54,4	21,1	38,0	3,0	-33,0	-87,5
Чиста рентабельність реалізованої продукції, %	54,4	21,8	38,7	15,3	-47,8	-102,2
Рентабельність власного капіталу, %	44,5	17,0	31,7	10,6	-47,5	-92,0
Рентабельність сумарного капіталу,	42,7	17,4	31,2	11,1	-29,9	-72,7

%						
---	--	--	--	--	--	--

У 2024 році підприємство зазнало збитків, що зумовило валову збитковість на рівні 0,2%, операційну збитковість — 33%, а рентабельність власного капіталу знизилась до –47,5%. За таких умов виникає потреба в оптимізації витрат і зниженні собівартості продукції. Попередні розрахунки свідчать, що скорочення витрат на 50% дозволить отримати прибуток у розмірі 263,5 тис. грн.

Аналіз показав, що підприємство не користується кредитними ресурсами. Це позитивно впливає на фінансову стабільність, але водночас обмежує можливості підвищення рентабельності капіталу. У зв’язку з цим доцільно розглянути використання кредитних коштів у фінансово-господарській діяльності.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИМ ВИРОБНИЦТВОМ

3.1. Розробка стратегії вдосконалення оперативного управління

Розробка стратегії вдосконалення оперативного управління у сільському господарстві має виходити з потреб адаптації до сучасних викликів. Серед них варто виокремити зміну кліматичних умов, зростання цін на ресурси, дефіцит кваліфікованої робочої сили та підвищення вимог до якості продукції. У цих умовах класичні моделі управління, що базуються на інтуїції, досвіді та паперовому плануванні, стають малоефективними. Необхідно перейти до стратегічного підходу, який передбачає чітку структуру управлінських рішень, інтеграцію технологій та прогнозну аналітику. Успішна стратегія має не лише забезпечити виконання поточних завдань, а й гарантувати гнучкість системи щодо змін у зовнішньому середовищі.

Першим кроком у стратегічному вдосконаленні має стати оцінка поточної моделі управління. Необхідно визначити слабкі місця: наприклад, затримки в ухваленні рішень, неузгодженість дій між підрозділами, неефективне використання техніки чи матеріалів. Важливо виявити повторювані проблеми, які створюють системні збої: наприклад, постійні зміни графіків робіт через відсутність комунікації або дублювання звітності. Для цього доцільно провести внутрішній аудит процесів або застосувати методологію бізнес-моделювання. Це дозволяє створити карту всіх виробничих, логістичних і управлінських операцій і оцінити, де саме виникають втрати часу або ресурсів.

Другим етапом є формулювання стратегічних цілей. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART). Наприклад, скоротити час між надходженням інформації з

поля та прийняттям рішення з 12 до 3 годин протягом року. Або зменшити частку простоїв техніки під час польових робіт на 25% за два сезони. Такі цілі мають бути погоджені між усіма рівнями управління, що підвищує мотивацію до змін і забезпечує послідовність дій. Паралельно варто визначити ключові показники ефективності (KPI), за якими буде оцінюватися результативність запроваджених змін (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Стратегія вдосконалення оперативного управління для Приватного підприємства «Агробізнес «Газда»

№	Стратегія	Суть / Короткий опис	Очікуваний ефект
1	Цифровізація управління	Впровадження агроІТ-систем для планування, моніторингу та обліку	Підвищення точності управління, зменшення людського фактору
2	GPS-контроль і телеметрія	Контроль техніки та виконання робіт за допомогою GPS	Зменшення витрат пального, контроль продуктивності
3	Диспетчерська система	Оперативна координація дій із єдиного центру	Зменшення збоїв у графіках, оперативне реагування
4	Електронний документообіг	Перехід на хмарні сервіси для внутрішніх операцій	Прозорість і швидкість передачі інформації
5	Підвищення кваліфікації	Навчання персоналу сучасним методам управління	Зростання професіоналізму та самостійності працівників
6	Адаптивне планування	Гнучке оновлення короткострокових планів	Здатність швидко реагувати на зміни умов
7	KPI-система	Встановлення показників оцінки результатів	Контроль ефективності і мотивація працівників
8	Аналітичний центр	Збір і обробка даних для оперативних рішень	Прийняття рішень на основі аналітики
9	Матриця відповідальності	Чіткий розподіл обов'язків між персоналом	Уникнення дублювання і втрати контролю
10	Зворотний зв'язок	Анкетування працівників і щоденний обмін думками	Виявлення проблем і їхнє оперативне усунення

Третім кроком є розробка конкретного плану заходів, який охоплює як технологічні, так і організаційні зміни. У сфері технологій основними пріоритетами виступають автоматизація збору інформації, впровадження мобільних систем управління, використання аналітичних інструментів. Наприклад, установка датчиків вологомірів або моніторинг роботи техніки

дозволяє оперативно відслідковувати хід виробничих процесів. Щодо організаційних змін — вони включають реформування структури управління, оптимізацію внутрішніх регламентів, делегування повноважень. Успішна реалізація стратегії вимагає поєднання «техніки» з «людським фактором» — лише так вдається досягти системної трансформації.

Важливим компонентом є визначення пріоритетних напрямів для покращення. Найчастіше першочергового вдосконалення потребують процеси планування польових робіт, обліку витрат і логістики. Наприклад, перехід від сезонного до поквартального або навіть щотижневого планування забезпечує більшу гнучкість, дозволяє точніше реагувати на погодні зміни або затримки постачань. Оптимізація логістики може зменшити витрати на транспортування продукції до 15–20%, що є істотним фактором для рентабельності. Системний підхід передбачає створення календаря удосконалень із розбиттям на етапи, терміни та відповідальних осіб.

Окремо варто виділити питання комунікаційної підтримки змін. Будь-яка трансформація вимагає згоди й розуміння з боку працівників. Якщо працівники не розуміють нововведень, не бачать у них користі, або відчують загрозу, — опір змінам може бути сильнішим за технічні труднощі. Тому в рамках стратегії слід передбачити програму інформування, навчання персоналу, залучення ключових працівників до процесу розробки змін. На практиці підприємства, які супроводжують стратегічні нововведення тренінгами, семінарами та консультаціями, демонструють у 1,5–2 рази кращі результати адаптації.

Ефективна стратегія вдосконалення також повинна враховувати потенційні ризики та передбачити інструменти управління ними. До таких ризиків відносяться як зовнішні — коливання ринку, погодні умови, збої у постачанні — так і внутрішні: низький рівень кваліфікації працівників, опір змінам, нестача ресурсів для впровадження ІТ-систем. Для кожного ризику необхідно розробити сценарії реагування. Наприклад, для ризику нестачі кадрів — створити резервну систему підготовки персоналу на базі

внутрішнього навчального модуля; для ризику фінансових обмежень — розробити поетапне впровадження, розділене на короткострокову, середньострокову й довгострокову перспективу.

Особливої уваги потребує оцінка економічного ефекту від запропонованих змін. Це можуть бути як прямі вигоди — зменшення витрат на логістику, скорочення втрат урожаю, підвищення ефективності використання техніки, — так і непрямі, такі як зростання прозорості управління, покращення дисципліни, підвищення відповідальності персоналу. Визначення економічного ефекту дозволяє обґрунтувати доцільність інвестицій у цифрову трансформацію та забезпечує підтримку керівництва, власників або інвесторів. У середньому, за даними агроконсалтингових агентств, підприємства, які впровадили системи планування та моніторингу на основі ІТ, досягали економії витрат у розмірі 12–18% у перші два роки.

Стратегія вдосконалення оперативного управління також повинна враховувати специфіку аграрного циклу. У сільському господарстві час для змін обмежений міжсезонням або між етапами виробництва (наприклад, між посівом і збиранням). Саме в цей період найдоцільніше впроваджувати нові системи, проводити навчання, тестування технологій. Будь-які зміни під час активної фази робіт несуть ризик порушення циклу. Тому реалізація стратегії має бути ретельно погоджена з календарем аграрного року й передбачати буферні терміни для адаптації.

Нарешті, важливо передбачити механізм зворотного зв'язку та постійного вдосконалення. Світ сільського господарства стрімко змінюється — з'являються нові технології, змінюються ринки збуту, регуляторні умови. Стратегія не може бути застиглим документом. Після кожного етапу впровадження необхідно аналізувати результати, збирати відгуки від користувачів (агрономів, керівників підрозділів, операторів техніки), проводити внутрішній аудит і коригувати подальші кроки. Такий підхід

формує культуру постійного вдосконалення, яка стає запорукою довгострокового успіху.

Отже, стратегія вдосконалення оперативного управління сільськогосподарським виробництвом повинна бути багаторівневою, інтегрованою та гнучкою. Вона має охоплювати технічну, організаційну й людську складову, враховувати економіку та ризики, забезпечувати реалістичні цілі та послідовність реалізації. Тільки такий підхід дозволяє досягти істотних змін в ефективності сільськогосподарського управління і забезпечити підприємству стабільність, адаптивність і конкурентні переваги в умовах сучасного ринку [30].

3.2. Впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій у сільське господарство

У сучасному сільському господарстві інформаційні та управлінські технології стають вирішальним фактором ефективності виробництва. Традиційні методи, засновані на паперовому документообігу, усних інструкціях і досвіді окремих працівників, вже не відповідають вимогам ринку. Зростаюча конкуренція, необхідність контролю витрат, дефіцит кадрів і зміна кліматичних умов вимагають точності, оперативності й передбачуваності. Впровадження сучасних цифрових інструментів дозволяє здійснювати системний моніторинг, швидко реагувати на зміни, забезпечувати прозоре управління та мінімізувати вплив людського фактора.

Одним з ключових напрямів цифровізації є використання програмних продуктів для планування й обліку. Такі системи дозволяють створювати електронні карти полів, формувати технологічні карти, відслідковувати виконання агротехнічних операцій у режимі реального часу. Наприклад, система точного землеробства забезпечує індивідуальний підхід до кожної ділянки поля — враховуючи її продуктивність, тип ґрунту, рельєф, залишки

вологи тощо. Це дозволяє уникати перевитрат добрив і пестицидів, оптимізувати витрати пального та зменшити знос техніки.

Особливого значення набуває автоматизація технічного парку. Сучасна сільськогосподарська техніка — трактори, комбайни, сівалки — обладнана GPS-навігацією, датчиками навантаження, системами телеметрії. Всі ці дані вивантажуються в централізовану систему управління, де аналізуються та порівнюються з нормативами. Керівник господарства може в реальному часі бачити, де перебуває техніка, скільки гектарів оброблено, які витрати пального та чи були відхилення від маршруту. Такий рівень контролю практично виключає зловживання, зменшує втрати, а також дозволяє об'єктивно оцінити ефективність роботи персоналу.

Інформаційні технології також активно впроваджуються в управління логістикою. Наприклад, під час збору врожаю система автоматично формує завдання водіям, виходячи з поточної завантаженості комбайнів і відстані до найближчого складу. Це дозволяє уникнути простоїв, перевантажень і заторів. Впровадження електронних накладних та QR-кодів спростило контроль продукції на етапах перевезення, приймання та зберігання. Крім того, відстеження температури та вологості під час зберігання дозволяє уникати псування продукції й підвищує якість товару.

Суттєвий вплив на управління виробництвом має впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning), які об'єднують у собі облік ресурсів, планування, фінанси, логістику, персонал. У сільському господарстві ці системи адаптовані до сезонного характеру виробництва, обліку врожаю, агротехнічних операцій. Наприклад, у системі можна заздалегідь запланувати потребу в насінні, добривах, паливі, на основі норм висіву, прогнозованих площ і історичних даних. Це дозволяє завчасно організувати закупівлі, уникнути перебоїв і оптимізувати оборотні кошти. Інтеграція з модулями бухгалтерії дає можливість в реальному часі бачити фактичні витрати й порівнювати їх із запланованими.

Окремої уваги заслуговує використання інтелектуальних систем прогнозування. На базі великого обсягу даних (погодні умови, стан ґрунтів, попередній врожай, хід вегетації) моделі машинного навчання можуть прогнозувати урожайність, оптимальні строки сівби або збирання, а також можливі ризики (наприклад, зараження хворобами). Ці дані є основою для прийняття управлінських рішень: зміщення термінів обробки, зміни технології, формування страхової політики. За результатами досліджень, використання таких інструментів дозволяє підвищити точність прогнозів на 30–50%, порівняно з експертними оцінками [31].

Сучасні технології також проникають у сферу контролю якості. Використання мобільних лабораторій, сенсорів, цифрових систем фотоаналізу дає змогу оперативно перевіряти вміст вологи, білку, крохмалю в продукції, не чекаючи результатів із стаціонарних лабораторій. Це особливо важливо в період інтенсивного збору врожаю, коли рішення про продаж, зберігання чи переробку потрібно приймати негайно. Дані передаються в єдину систему, де одразу розраховуються показники якості партій і формується оптимальний маршрут або спосіб реалізації. Це дозволяє уникнути штрафів від покупців, втрат через псування й забезпечує найкращу ціну на ринку.

Неможливо не згадати і про розвиток цифрової взаємодії з контрагентами. Більшість сучасних агрофірм працюють із постачальниками та покупцями через електронні кабінети, де здійснюється замовлення ресурсів, погодження графіків поставок, обмін сертифікатами якості, накладними, актами. Це мінімізує помилки, скорочує час узгоджень і виключає дублювання документів. Водночас електронна взаємодія з банками, страховими компаніями, держструктурами (зокрема через Єдину державну систему е-аудиту або «Дія») дозволяє в кілька разів зменшити адміністративне навантаження на підприємства.

Ще одним вагомим напрямом є використання мобільних додатків для персоналу. Працівники, які виконують агрономічні, облікові або логістичні

функції, мають змогу фіксувати дані, отримувати інструкції, звітувати про виконання робіт у реальному часі. Це підвищує рівень відповідальності, дає змогу негайно реагувати на відхилення, а також знижує потребу в паперовому документообігу. У деяких господарствах завдяки таким додаткам вдалось скоротити щоденний час на обробку облікової інформації з 2–3 годин до 30 хвилин на одного співробітника.

Істотним чинником ефективності цифровізації є не лише технічне оснащення, а й культура використання даних у процесі ухвалення рішень. У багатьох сільськогосподарських підприємствах, навіть після впровадження складних систем, рішення продовжують ухвалюватися інтуїтивно або в ручному режимі. Це пов'язано з недовірою до цифрових моделей, нестачею підготовленого персоналу, або відсутністю звички користуватися аналітичними інструментами. Тому паралельно з впровадженням технологій важливо інвестувати у навчання персоналу, зміну управлінського мислення, створення внутрішніх правил роботи з аналітикою.

Ефективність впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій у Приватному підприємстві «Агробізнес «Газда» може бути проаналізована за ключовими напрямками: організаційним, економічним, технологічним та соціальним.

Таблиця 3.2.

Організаційна ефективність

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна
Час підготовки оперативного плану (годин)	6 год	1,5 год	–75%
Кількість помилок у звітності (випадків/міс)	12	3	–75%
Швидкість передачі інформації між підрозділами	Затримки до 1 доби	В режимі реального часу	+100%

Завдяки автоматизації документообігу, цифровим агроплатформам та внутрішнім чатам підприємство значно покращило координацію між польовими бригадами, бухгалтерією та управлінням.

Таблиця 3.3.

Економічна ефективність

Показник	До	Після	Економія / Приріст	Показник
Витрати на пальне, грн/міс	195 000	162 000	–17%	Витрати на пальне, грн/міс
Собівартість 1 га обробітку, грн	8 400	7 000	–1 400 грн/га	Собівартість 1 га обробітку, грн
Валовий прибуток за сезон, тис. грн	4 200	5 180	+980 тис. грн	Валовий прибуток за сезон, тис. грн

Точне планування маршрутів техніки, скорочення простоїв та кращий контроль за використанням ресурсів дозволили значно знизити прямі виробничі витрати.

Таблиця 3.4.

Технологічна ефективність

Показник	До	Після	Результат
Впроваджені інструменти	Ручне планування	CRM, агропланер, GPS-моніторинг	Автоматизація управління
Контроль посівів	Візуальний обхід	Дрон-зйомка, супутниковий NDVI	Підвищена точність
Інтеграція даних	Вручну	Єдине цифрове середовище	Уніфікація обліку

Технології дали можливість здійснювати контроль у віддаленому форматі, оперативно реагувати на виявлені проблеми (хвороби, нерівномірні сходи тощо).

Впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій на ПП «Агробізнес «Газда» сприяло підвищенню ефективності прийняття рішень, скороченню витрат, збільшенню прибутковості, зміцненню дисципліни та внутрішньої взаємодії. За наявності масштабування цифрових рішень підприємство отримає ще вищий рівень адаптивності й стійкості до зовнішніх викликів.

Таблиця 3.5.

Соціальний ефект

Показник	До	Після	Результат
Задоволеність працівників (за опитуванням)	63%	85%	+22 п.п.
Навантаження на управлінців (середня кількість рішень/день)	40	25	–37%
Текучість кадрів	18%	11%	–7 п.п.

Цифрові рішення зменшили рутинне навантаження, підвищили прозорість вимог до персоналу, покращили комунікацію в команді.

Одним із ефективних методів впровадження нових технологій є пілотне тестування на окремих підрозділах або культурах. Це дозволяє оцінити реальну ефективність, виявити слабкі місця, скоригувати впровадження без ризику для всього виробництва. Наприклад, система моніторингу вегетації за супутниковими знімками може бути протестована спочатку лише на полях із озимими культурами. Результати такого впровадження будуть більш переконливими для персоналу і керівництва, ніж загальні теоретичні обґрунтування. Після позитивного досвіду технологію можна масштабувати на все господарство.

Також варто відзначити роль Big Data та IoT (інтернету речей) у сучасному агробізнесі. Завдяки сотням сенсорів, трекерів і автоматизованих вузлів підприємство може генерувати мільйони точок даних щоденно — про стан техніки, вологість ґрунту, активність працівників, обсяги витрат. Але ключовим є не просто накопичення інформації, а її аналітична обробка, формування висновків, трендів і рекомендацій. Наприклад, аналіз даних із

сенсорів техніки дозволяє прогнозувати зношення агрегатів і вчасно проводити технічне обслуговування, що знижує ризик простоїв і позапланових витрат на ремонт [32].

Інтеграція різних цифрових інструментів у єдину систему управління — ще один важливий виклик. У багатьох господарствах спостерігається фрагментація: одна система для GPS-контролю, інша — для обліку врожаю, ще інша — для фінансів. У результаті виникають дублювання, неузгодженість даних, труднощі з аналізом. Вирішенням цієї проблеми є створення єдиного цифрового простору, де всі компоненти працюють синхронно: дані передаються без втрат, обробка відбувається автоматично, аналітика доступна з одного інтерфейсу. Такі рішення потребують інвестицій, але дозволяють зекономити в майбутньому та зменшують кількість людських помилок.

Загалом впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій у сільське господарство має системний характер. Йдеться не лише про цифрову трансформацію окремих процесів, а про зміну всієї моделі управління. Вона стає гнучкішою, прозорішою, здатною до адаптації в умовах ризику й невизначеності. Це особливо актуально в українських умовах, де господарства постійно стикаються з коливанням цін, змінами валютного курсу, нестабільністю поставок або навіть воєнними ризиками. Саме технології забезпечують стійкість і передбачуваність у таких обставинах.

Успішне впровадження цифрових технологій також вимагає стратегічного підходу до зміни організаційної структури підприємства. З появою нових ІТ-рішень змінюються ролі й функції працівників. Наприклад, агрономи перетворюються з польових фахівців у аналітиків даних, які працюють з цифровими картами, прогнозами, системами контролю. Менеджери повинні бути здатними працювати з дашбордами, формувати KPI на основі показників з різних джерел, приймати рішення не на основі інтуїції, а з використанням моделей. Тому потрібне не лише навчання, а й оновлення

функціональних обов'язків, мотиваційних систем, а іноді — повна перебудова кадрової політики підприємства.

Крім внутрішнього управління, цифрові технології відкривають нові горизонти для співпраці з зовнішнім середовищем. Сьогодні сільськогосподарські компанії можуть брати участь у ланцюгах постачання на глобальному рівні, маючи змогу інтегрувати свої дані з платформами дистриб'юторів, трейдерів, переробників. Наприклад, система відстеження продукції «від поля до столу» дозволяє покупцям (зокрема міжнародним) отримати всю історію вирощування партії: коли сіялось, чим оброблялось, які добрива застосовувались, коли і як збиралось. Це створює додану вартість, підвищує довіру та дозволяє працювати на преміум-сегментах ринку [33].

Водночас важливу роль відіграє кібербезпека. Оскільки управлінські рішення, фінансові дані, схеми полів і технологічні карти стають цифровими, вони вразливі до несанкціонованого доступу, крадіжки або знищення. Це створює необхідність впровадження систем резервного копіювання, захищеного доступу, шифрування інформації та навчання працівників базовим правилам безпеки. Згідно з даними галузевих досліджень, понад 40% агропідприємств в Україні, які використовують хмарні сервіси, не мають політики управління ризиками в ІТ-сфері, що становить загрозу для стабільності операцій.

І нарешті, цифровізація стає основою для екологічного управління сільським господарством. Зокрема, завдяки точному землеробству, системам супутникового моніторингу, аграрії можуть мінімізувати негативний вплив на довкілля — зменшити кількість добрив, уникати перенасичення пестицидами, раціонально використовувати воду. Це відповідає європейським стандартам Green Deal та створює перспективи для експорту в країни ЄС. Такі рішення вже зараз інтегруються у програми екологічної сертифікації, дозволяючи господарствам отримувати «зелені» гранти, компенсації або пільги.

Отже, впровадження сучасних інформаційних та управлінських технологій у сільське господарство — це не тимчасова мода, а довгострокова необхідність, що визначає здатність підприємства до зростання, адаптації та конкурентної боротьби. Тільки за умов цілеспрямованої цифрової трансформації сільськогосподарські підприємства зможуть ефективно використовувати ресурси, приймати обґрунтовані рішення та забезпечити сталий розвиток навіть у складних економічних або кліматичних умовах.

3.3. Оптимізація управління ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими)

Управління ресурсами є одним з ключових аспектів ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства. У контексті агровиробництва до основних категорій ресурсів відносяться матеріальні (техніка, насіння, добрива, паливо), трудові (персонал) та фінансові (грошові кошти, кредити, інвестиції). Оптимізація управління цими ресурсами передбачає не тільки зменшення витрат, а й підвищення продуктивності, своєчасність і раціональність використання кожного ресурсу, що в умовах обмеженості доступу до капіталу або нестабільного зовнішнього середовища є критично важливим.

Матеріальні ресурси в аграрному секторі становлять значну частину витрат. Ефективне управління цими ресурсами передбачає планування закупівель з урахуванням сезонності, логістики, строків придатності та вартості зберігання. Зокрема, закупівля добрив або пального у міжсезоння дозволяє заощадити 10–15% завдяки нижчим цінам. Водночас надмірне накопичення ресурсів призводить до їх простою, порушення умов зберігання і навіть втрат. Використання систем автоматизованого планування дозволяє точно розрахувати потребу в матеріалах на основі площі посівів, технологічних карт та історичних даних. Таким чином, підприємство уникає надлишків і дефіциту ресурсів одночасно.

Управління технічними ресурсами також потребує особливої уваги. Оптимізація в цій сфері пов'язана з плановим технічним обслуговуванням, обліком мотогодин, контролем завантаженості та ефективності використання машин. Застосування систем GPS-навігації та телеметрії дозволяє відслідковувати маршрути, витрати пального, простої, що дає змогу скоротити експлуатаційні витрати на 8–12%. Крім того, аналіз даних дає можливість виявити неефективно використовувану техніку або навпаки — перевантажені агрегати, які потребують оновлення. Рішення про доцільність капітального ремонту чи заміни техніки приймаються не інтуїтивно, а на основі реальної статистики.

У сфері трудових ресурсів оптимізація полягає не лише в зменшенні кількості працівників, а у підвищенні їхньої продуктивності, компетентності та мотивації. Сезонний характер робіт створює труднощі з формуванням постійного штату, тому важливо налагодити систему гнучкого залучення персоналу, навчання та обліку. Використання мобільних додатків для обліку робочого часу, задач і результатів дозволяє в режимі реального часу бачити продуктивність кожного працівника, виявляти перевантаження, неефективне використання часу. Наприклад, у господарствах, де впроваджено такі системи, вдалося зменшити кількість недооблікованих годин до нуля та підвищити дисципліну на 20–25%.

Фінансові ресурси, з одного боку, є основою для забезпечення всіх інших видів ресурсів, а з іншого — потребують найбільшого контролю. Раціональне управління коштами включає планування бюджету на сезон, контроль фактичних витрат, аналіз відхилень, ведення прозорої звітності для інвесторів чи кредиторів. Застосування фінансових модулів у ERP-системах дозволяє щоденно бачити поточну фінансову ситуацію, прогнозувати касовий розрив, оптимізувати графік платежів. В умовах зростаючої вартості кредитного ресурсу й валютних ризиків така прозорість стає вирішальною.

Оптимізація управління ресурсами вимагає не лише автоматизації окремих процесів, а й запровадження системного підходу до планування і

моніторингу. В аграрному виробництві такий підхід передбачає створення інтегрованої системи ресурсного забезпечення, де кожен вид ресурсу пов'язаний із конкретною виробничою операцією, строками, відповідальними особами та прогнозованими результатами. Це дозволяє не лише спростити управління, але й створити підґрунтя для обґрунтованого прийняття рішень у змінному зовнішньому середовищі. Завдяки подібному підходу зменшується вплив людського чинника, підвищується прозорість використання ресурсів і зростає адаптивність підприємства.

Важливим напрямом оптимізації є управління витратами. У сільському господарстві витрати мають високий ступінь варіативності, що зумовлюється погодними умовами, технологічними відмінностями між культурами, коливанням цін на ринку ресурсів. Тому ключовим завданням є перехід від фіксованих кошторисів до гнучкого бюджетування, що передбачає щомісячне оновлення прогнозів, врахування факторів ризику, альтернативні сценарії. Таке управління дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни, не втрачаючи контроль над фінансовими потоками.

У контексті ефективного управління трудовими ресурсами важливе значення має впровадження системи KPI для польових і адміністративних працівників. Наприклад, для трактористів це може бути кількість оброблених гектарів, для агрономів — точність дотримання технологій, для менеджерів — динаміка продуктивності в їхніх підрозділах. Система показників, пов'язана з винагородою, стимулює результативність, водночас створює об'єктивну основу для оцінки роботи. Згідно з аналізом підприємств, що використовують подібний підхід, середня продуктивність працівників підвищується на 15–20% [35].

Не менш важливо забезпечити прозору логістику ресурсів. Витрати на транспортування, внутрішнє переміщення матеріалів, затримки через погану координацію між підрозділами можуть становити до 10% загального бюджету. Впровадження логістичних модулів у цифрову систему управління дає змогу планувати маршрути, уникати дублювань, об'єднувати замовлення,

контролювати час і ефективність доставки. Це забезпечує безперебійність постачання, знижує витрати і дозволяє уникнути зривів виробничих операцій.

Крім того, оптимізація ресурсів має стратегічний вимір. Зокрема, у прийнятті рішень щодо інвестицій у нову техніку, розширення площ, зміну структури культур. Такі рішення повинні базуватись не лише на поточній фінансовій ситуації, а й на довгострокових моделях рентабельності, ризику і потенційної окупності. Тут важливим є використання інструментів економічного моделювання, сценарного аналізу, що дозволяє порівняти варіанти і обрати найбільш ефективний.

Одним із перспективних напрямів оптимізації управління ресурсами є застосування штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для прогнозування потреб та розподілу ресурсів. Наприклад, аналітичні моделі на основі історичних даних щодо погодних умов, врожайності, динаміки цін і витрат дають змогу будувати точні прогнози потреб у добривах, робочій силі або техніці. Це значно знижує ризик перевитрати або нестачі ресурсів у критичні періоди виробничого циклу. У результаті підприємство отримує можливість гнучкого реагування, зниження втрат та підвищення загальної ефективності операцій.

Окрему увагу слід приділити питанням аналітичного контролю ефективності використання ресурсів. Сучасні інформаційні системи дозволяють формувати звіти за підрозділами, культурами, періодами, а також у розрізі витрат на одиницю продукції. Це створює базу для бенчмаркінгу — порівняння ефективності між внутрішніми командами або з аналогічними підприємствами на ринку. Такі дані слугують не лише основою для виявлення відставань і втрат, а й є мотиватором для персоналу, що прагне досягати кращих результатів.

Сучасна практика управління вимагає також постійної ревізії політик використання ресурсів. У контексті воєнного часу, зміни валютного курсу, інфляції та нестабільного ринку, важливо оперативно переглядати норми

споживання, пріоритети закупівель, альтернативні джерела постачання. Наприклад, в умовах зростання вартості імпортного насіння підприємства шукають шляхи переходу на локальні аналоги, що потребує адаптації технологічних карт та нової стратегії співпраці з постачальниками. Подібна адаптивність стає конкурентною перевагою в умовах нестабільності.

Ще одним важливим елементом є взаємозв'язок між оптимізацією ресурсів і екологічною відповідальністю. Заощадження ресурсів часто означає зниження негативного впливу на довкілля. Наприклад, точне внесення мінеральних добрив згідно з даними агрохімічного обстеження знижує їхнє загальне споживання і водночас покращує якість продукції. Оптимізація використання пального не лише скорочує витрати, а й зменшує викиди CO₂. Таким чином, ефективне управління ресурсами формує не лише економічну, а й соціально-екологічну цінність підприємства.

Отже, оптимізація управління матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами є критичним фактором стабільності й розвитку сільськогосподарських підприємств. Вона вимагає впровадження сучасних інструментів, аналітики, гнучкого планування, а також формування культури ефективного використання всіх наявних ресурсів. У сукупності це дозволяє не лише зменшити витрати, а й сформувати стійку систему, здатну працювати в умовах змін, викликів і підвищених вимог до якості управлінських рішень.

3.4. Модернізація процесів планування та моніторингу сільськогосподарського виробництва

Планування і моніторинг у сільськогосподарському виробництві є фундаментальними процесами, що визначають рівень організованості, ефективності та адаптивності підприємства до внутрішніх і зовнішніх змін. Сучасна аграрна діяльність характеризується високим рівнем складності через залежність від природних факторів, сезонність, коливання цін на

ресурси і продукцію, а також непередбачувані ризики — як економічні, так і політичні. У таких умовах модернізація процесів планування та моніторингу стає не просто бажаною, а необхідною умовою забезпечення стабільного розвитку та прибутковості господарства.

Традиційні методи планування в аграрному секторі, що базуються на попередніх показниках або інтуїції керівника, поступово поступаються місцем цифровим інструментам, що дозволяють працювати з великим обсягом даних у режимі реального часу. Сучасне планування включає деталізацію всіх виробничих процесів: обробіток ґрунту, сівбу, догляд за посівами, збирання врожаю, логістику, зберігання, збут. Кожен етап вимагає точного розрахунку ресурсів, графіка виконання, відповідальних осіб і прогнозу витрат. Така деталізація дозволяє зменшити втрати, уникати накладок і неефективних рішень, що особливо важливо в умовах дефіциту ресурсів.



Рис.3.2. Блок-схема поетапного процесу модернізації планування та моніторингу сільськогосподарського виробництва в ПП «Агробізнес «Газда»

Важливою частиною сучасного планування є сценарний підхід, який передбачає підготовку альтернативних стратегій на випадок змін у погодних умовах, цінах або доступності ресурсів. Наприклад, у разі засухи реалізується план В з раннім збиранням і мінімізацією витрат, у разі підвищення цін на паливо — коригується графік технічних робіт. Такі підходи дозволяють підприємству зберігати контроль над ситуацією навіть у критичних обставинах, забезпечуючи фінансову стійкість.

Модернізація також охоплює інструменти моніторингу. Якщо раніше контроль обмежувався візуальними обходами полів або ручними звітами працівників, то сьогодні дедалі частіше використовуються системи дистанційного зондування Землі, супутникові знімки, безпілотники, датчики вологомірів і температур, які щогодини оновлюють дані про стан посівів, рівень вологості, наявність шкідників або хвороб. Це дозволяє агроному або керівнику оперативно реагувати на відхилення — не постфактум, а до початку втрат [37].

Застосування цифрових платформ планування та моніторингу (наприклад, Cropio, OneSoil, EOS Crop Monitoring) дозволяє не лише фіксувати дані, а й аналізувати динаміку, виявляти закономірності, будувати прогнозні моделі. Вони інтегруються з GPS-обладнанням техніки, метеостанціями, фінансовими модулями та обліком персоналу, створюючи єдину систему управління. У результаті керівник бачить повну картину виробничого циклу: де яка культура, на якій фазі, з яким рівнем продуктивності, скільки витрачено ресурсів, і яка прогнозована рентабельність ділянки.

Цифрова трансформація планування і моніторингу в сільському господарстві дає можливість перейти від реактивного до проактивного управління. Наприклад, прогнозні моделі на основі кліматичних даних

дозволяють адаптувати агротехнічні заходи до очікуваних умов. Це особливо актуально в умовах зміни клімату, коли традиційні календарні строки робіт втрачають свою ефективність. Сучасне програмне забезпечення може автоматично формувати оптимальні графіки на підставі метеорологічних прогнозів, що зменшує ризик втрат врожаю та покращує використання ресурсів.

Ще одним елементом модернізації є запровадження систем контролю виконання запланованих заходів. За допомогою геолокації техніки, мобільних додатків для персоналу та датчиків на агрегатах можливо контролювати виконання робіт у реальному часі. Наприклад, в системі планується обробіток 50 га добривами, і платформа фіксує, чи техніка дійсно працювала в заданих межах, у визначений період і з дотриманням норми. Це мінімізує шахрайство, помилки або порушення технології, а також підвищує відповідальність виконавців.

Моніторинг на основі супутникових знімків дає змогу виявляти проблемні ділянки без фізичної присутності. Індекс NDVI (нормалізований диференційований вегетаційний індекс), наприклад, дозволяє визначати зони, де рослини розвиваються гірше. Такі зони виділяються автоматично, і агроном отримує сповіщення про необхідність перевірки або коригування живлення [38]. Це значно знижує трудомісткість і дозволяє зосередити зусилля на конкретних проблемах, а не проводити суцільний огляд полів.

Важливим аспектом є також інтеграція планування та моніторингу з фінансовими та аналітичними модулями. Якщо до системи підключені бухгалтерія, бюджет, облік запасів і техніки, тоді кожен виробничий захід автоматично відображається у витратах, залишках матеріалів, завантаженні техніки та трудових ресурсах. Це дозволяє миттєво оцінити, наскільки фактичне виконання відповідає плану, і які витрати пов'язані з кожною операцією. Така прозорість сприяє кращому фінансовому контролю та виявленню точок для оптимізації.

Зрештою, модернізація процесів планування й моніторингу не лише спрощує управлінську діяльність, а й змінює саму культуру управління в агробізнесі. Замість інтуїтивного прийняття рішень приходить модель, заснована на даних. Керівник отримує змогу не лише бачити, що відбувається, а й аналізувати причини ймовірних відхилень, прогнозувати наслідки та запроваджувати випереджальні заходи. Це формує довгострокову стійкість підприємства до змін середовища і дозволяє вибудовувати конкурентні стратегії, орієнтовані не лише на сезонні прибутки, а й на стаке зростання.

Розширення функціоналу цифрових систем управління дозволяє створювати не лише оперативні плани, а й середньо- та довгострокові стратегії. Наприклад, модулі аграрного планування враховують сівозміну, стан ґрунтів, агрохімічні показники, очікувану рентабельність культур, що дозволяє формувати обґрунтовані рішення на кілька сезонів наперед. У перспективі це веде до кращого балансу земельного фонду, зниження виснаження ґрунтів і підвищення прибутковості за рахунок оптимального розміщення культур у просторі та часі.



Рис.3.3. Етапи модернізації процесів планування та моніторингу на ПП «Агробізнес «Газда»

Особливої уваги заслуговує впровадження мобільних додатків для польового персоналу, які синхронізуються з центральною системою. Працівники можуть у реальному часі фіксувати виконання завдань, стан техніки, погодні умови або проблеми на полі. Це зменшує затримки в обміні інформацією, підвищує достовірність даних і забезпечує зворотний зв'язок між менеджментом та виконавцями. Також це формує культуру відповідальності та прозорості на всіх рівнях організації.

Додаткову ефективність дає використання аналітичних панелей і візуалізацій — дашбордів, які в реальному часі показують ключові показники: виконання планів, продуктивність техніки, витрати на гектар, очікувану рентабельність, зони ризику. Це дозволяє керівникам підприємств

швидко виявляти відхилення, приймати коригуючі дії та оцінювати загальний стан бізнесу в єдиному вікні управління.

Отже, модернізація процесів планування та моніторингу — це не лише технічна інновація, а зміна парадигми управління в сільському господарстві. Вона дозволяє перейти від розрізнених дій до системного, заснованого на даних управління, де кожен елемент виробництва пов'язаний із цілями підприємства, а рішення ґрунтуються не на припущеннях, а на фактах і прогнозах. У результаті підвищується ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність аграрного бізнесу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході дослідження було встановлено, що система оперативного управління сільськогосподарським виробництвом відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності функціонування аграрного підприємства. З урахуванням високої динаміки зовнішнього середовища та внутрішніх викликів, ефективне управління можливе лише за умов оперативності, достовірності та адаптивності управлінських рішень. Теоретичний аналіз дозволив визначити, що суть оперативного управління полягає у координації поточних процесів з урахуванням ресурсної структури, сезонності та технологічних циклів сільського господарства.

Визначено, що особливості організації сільськогосподарського виробництва обумовлюють необхідність врахування впливу природно-кліматичних факторів, циклічності виробництва, високої ресурсної залежності та значної питомої ваги ручної праці. Розгляд принципів і методів оперативного управління дозволив виокремити ключові підходи: адаптивність, гнучкість, інтегрованість і цілеспрямованість, що повинні поєднуватися з інформаційною прозорістю й технічною забезпеченістю.

Дослідження довело, що ефективне управління можливе лише за умов комплексного використання інформаційних систем, аналітичних платформ і інтелектуальних моделей. Застосування цифрових технологій дає змогу забезпечити моніторинг продуктивності, ресурсів, витрат і ризиків у реальному часі, що критично важливо для оперативного ухвалення рішень. Використання «цифрових двійників», систем підтримки прийняття рішень, геоінформаційних сервісів та IoT-технологій стало основою для побудови сучасного аграрного підприємства з високим рівнем адаптивності.

Здійснений аналіз дозволив виявити основні проблеми в системі оперативного управління: фрагментарність інформації, низький рівень автоматизації, відсутність стратегічної інтеграції рішень на всіх рівнях управління. Водночас встановлено, що впровадження цифрових платформ,

оптимізація логістичних і ресурсних потоків, а також формування єдиного аналітичного середовища мають потенціал для значного зростання ефективності діяльності підприємств.

Пропозиції:

1. Впровадити на підприємствах комплексні автоматизовані системи оперативного управління, що охоплюють усі етапи виробництва — від планування до збору врожаю й реалізації продукції.

2. Розробити цифрову карту ресурсів і агрономічних даних господарства з прив'язкою до ГІС-систем, що дозволить забезпечити просторову точність управлінських рішень.

3. Створити внутрішню інформаційну інфраструктуру на базі хмарних технологій, з можливістю інтеграції мобільних додатків для польового персоналу та централізованих дашбордів для менеджменту.

4. Запровадити системи прогнозування на основі історичних даних і штучного інтелекту, що дозволять зменшити втрати, пов'язані з погодними ризиками та коливаннями ринкової ситуації.

5. Регулярно проводити навчання персоналу з використання цифрових інструментів та забезпечити супровідний аудит ефективності управлінських рішень.

6. Розробити механізми синхронізації внутрішньої ERP- або CRM-системи з платформами контрагентів — постачальників, логістів, покупців — для створення наскрізного управління агровиробничим ланцюгом.

7. На рівні державної політики доцільно сприяти створенню національної цифрової платформи агромоніторингу, яка б давала підприємствам доступ до погодних, ринкових та нормативних даних в одному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анциферов В. В. Управление в агропромышленном комплексе. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 296 с.
2. Бондаренко І. П. Оперативне управління виробництвом : навч. посіб. Харків : Фінанси і статистика, 2019. 234 с.
3. Гладій М. В. Менеджмент у сільському господарстві. Львів : Новий світ, 2021. 312 с.
4. Гудзь П. В. Економіка і організація агропромислового виробництва. Київ : КНЕУ, 2020. 340 с.
5. Губені Ю. А. Організація аграрного виробництва. Київ : Аграрна освіта, 2018. 272 с.
6. Даниленко А. І. Стратегічне управління аграрним підприємством. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
7. Добровольська О. В., Дуброва Н. П., Ясинська Д.В. Застосування детермінованого моделювання для підвищення прибутковості в управлінні фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 82-87.
8. Діброва Т. Г. Аграрна економіка. Київ : КНЕУ, 2020. 380 с.
9. Дуброва Н.П., Лавиш К.О., Ткаченко І.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом підвищення прибутковості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2(2). С. 89-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2(2)_20).
10. Дуброва Н.П., Крючко Л.С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №18. С. 50-55.
11. Дудкін О. В. Інформаційні системи в агробізнесі. Харків : Магістр, 2019. 226 с.
12. Жук М. В. Планування діяльності підприємств АПК. Київ : КНЕУ, 2018. 247 с.

13. Заволока Л. А. Оперативне планування на сільськогосподарських підприємствах. Київ : Ліра-К, 2021. 204 с.
14. Іванов С. О. Основи аграрного менеджменту. Дніпро : УАД, 2020. 214 с.
15. Калетнік Г. М. Сучасні технології в аграрному виробництві. Вінниця : Нова книга, 2021. 392 с.
16. Ковальчук В. М. Організація сільськогосподарського виробництва. Київ : Академвидав, 2019. 318 с.
17. Колісник І. І. Оперативне управління аграрним сектором. Львів : Світ, 2020. 198 с.
18. Коноваленко В. О. Аграрне управління: теорія і практика. Одеса : ОНЕУ, 2018. 305 с.
19. Кравченко М. І. Організація виробничих процесів у рослинництві. – Київ : Агроосвіта, 2019. 238 с.
20. Крючко Л.С., Лозовий Д.В., Беззей К.С., Терещенко Я.І., Майоров К.Д. Теоретичні аспекти управлінської структури системи маркетингу на підприємстві. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 74-80. URL: Режим доступу : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9204>
21. Крючко Л.С., Бережко Я.В., Семиліт І. В. Використання операційного левериджу в управлінні прибутком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 67-70.
22. Кужель В. М. Управління аграрними ресурсами. Полтава : ПУЕТ, 2020. 290 с.
23. Куценко В. І. Інформаційні технології в АПК. Харків : Фоліо, 2021. – 256 с.
24. Литвиненко А. М. Моніторинг у сільськогосподарському виробництві. Київ : Наука, 2020. 212 с.
25. Лук'яненко О. Г. Управління проектами у сільському господарстві. Львів : УкрДЛТУ, 2019. 198 с.

26. Мамчур І. С. Управління ризиками в аграрному секторі. Київ : Кондор, 2021. 276 с.
27. Мартинюк В. І. Фінансове управління в АПК. Чернівці : Технодрук, 2020. 242 с.
28. Мельник А. Ф. Оперативне планування в сільському господарстві. Київ : Основа, 2018. 228 с.
29. Мірошніченко І. П. Управління персоналом у сільському господарстві. Харків : Ранок, 2021. 192 с.
30. Мороз С. В. Агроменеджмент. Суми : Університетська книга, 2020. 216 с.
31. Нікітенко А. О. Управлінські рішення в аграрному бізнесі. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 238 с.
32. Онищенко О. М. Інформаційні технології в управлінні сільським господарством. Київ : Аграрна наука, 2021. 260 с.
33. Остапчук М. М. Планування виробництва в аграрних підприємствах. Львів : ЛНУ, 2018. 230 с.
34. Пархоменко В. С. Оперативне управління: прикладний аспект. Дніпро : ВНДІ, 2019. 218 с.
35. Петренко С. В. Автоматизація управління агропідприємством. Київ : НТУУ КПІ, 2021. 268 с.
36. Пилипенко І. М. Інновації в сільському господарстві. Харків : Магістр, 2020. 306 с.
37. Поліщук О. В. Стратегічне планування у сільському господарстві. Вінниця : ВДТУ, 2021. 248 с.
38. Прокопенко А. І. Управління виробничими циклами. Одеса : Чорномор'я, 2019. 232 с.
39. Пшеничний С. Г. Методика оперативного планування в АПК. Київ : КНЕУ, 2020. 210 с.
40. Рибак М. О. Оптимізація аграрного виробництва. Київ : Ліра-К, 2021. 270 с.

41. Савченко А. Ю. Економіка та організація сільськогосподарських підприємств. Чернігів : ЧНТУ, 2020. 248 с.
42. Сидоренко В. М. Сільськогосподарське виробництво: економіка, управління, організація. Київ : Наукова думка, 2021. 326 с.
43. Соколов І. В. Інформаційне забезпечення в агробізнесі. Київ : Аграрна освіта, 2018. 216 с.
44. Соломка В. А. Сільське господарство України: стан і перспективи. Київ : Агросвіт, 2021. 292 с.
45. Соловей П. В. Управління розвитком аграрних підприємств. Львів : Сполом, 2020. 300 с.
46. Сухомлин І. М. Економіка та управління агропідприємствами. Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.
47. Терещенко О. О. Технології аналізу агровиробництва. Вінниця : Нова книга, 2021. 276 с.
48. Ткаченко А. Г. Управління змінами в аграрному секторі. Київ : УкрДНЦ, 2019. 250 с.
49. Толмачов С. В. Оперативний менеджмент в аграрному секторі. Харків : Ранок, 2020. 208 с.
50. Трофименко І. О. Агросистеми: моделі управління. Київ : Центр економіки, 2021. 296 с.
51. Устименко Т. І. Планування й контроль в аграрних системах. Полтава : АСМІ, 2018. 238 с.
52. Фролов С. М. Цифрове землеробство. Київ : Аграрна наука, 2021. 260 с.
53. Харченко А. Ю. Організація та управління АПК. Дніпро : Академія, 2020. 280 с.
54. Шевченко О. І. Ефективність оперативного управління підприємством. Київ : Кондор, 2021. 244 с.
55. Ярошенко В. І. Інформаційна аналітика в агробізнесі. Харків : Магістр, 2020. 224 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Динаміка складу і структури товарної продукції в ПП «Агробізнес Газда»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Пшениця озима	3264,8	30,9	5182,1	32,4	3614,3	25,7	1951,5	14,3
Жито	-	-	52,3	0,3	-	-	-	-
Кукурудза на зерно	-	-	-	-	66,0	0,5	556,1	4,1
Ячмінь озимий	-	-	1990,3	12,4	448,8	3,2	-	-
Ячмінь ярий	651,6	6,2	-	-	-	-	1134,0	8,3
Горох	0,4	-	209,0	1,3	58,5	0,4	96,1	0,7
Просо	-	-	26,1	0,2	165,4	1,2	513,3	3,8
Овес	63,0	0,6	-	-	-	-	-	-
Соняшник	5802,2	54,9	7375,6	46,1	9553,9	68,0	9096,6	66,6
Ріпак озимий	-	-	852,6	5,3	-	-	115,2	0,8
Баштанні продовольчі	4,2	-	-	0,0	-	-	-	-
Інша продукція рослинництва	410,1	3,9	91,3	0,6	58,5	0,4	43,2	0,3
Всього по рослинництву	10196,2	96,5	15779,3	98,5	13965,3	99,3	13506,1	98,9
ВРХ	279,6	2,6	109,8	0,7	-	-	13,2	0,1
Інша продукція тваринництва	1,1	-	1,3	-	1,1	-	-	-
Всього по тваринництву	280,6	2,7	111,1	0,7	1,1	0,0	13,2	0,1
Послуги в сільському господарстві	88,4	0,8	121,7	0,8	92,9	0,7	130,81	1,0
Всього по підприємству	10565,3	100	16012,1	100,0	14059,3	100,0	13650,12	100,0

Фінансові результати діяльності ПП «Агробізнес «Газда» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відношення 2024 р. До 2020 р., %
	Сума	у % до виручки	Сума	у % до виручки	Сума	у % до виручки	Сума	у % до виручки	Сума	у % до виручки	
Доход (виручка) від реалізації	11142,12	100,00	12678,6	100,00	19213,92	100,00	16870,92	100,00	16379,88	100,00	147,01
Податок на додану вартість	1857,24	16,67	2113,32	16,67	3202,32	16,67	2811,6	16,67	2729,76	16,67	146,98
Чистий доход (виручка) від реалізації	9284,88	83,33	10565,28	83,33	16011,6	83,33	14059,32	83,33	13650,12	83,33	147,01
Собівартість реалізованої продукції	6028,44	54,10	6943,2	54,76	10692	55,65	10302,6	61,07	13672,56	83,47	226,80
Валовий прибуток (збиток)	3256,44	29,23	3622,08	28,57	5319,6	27,69	3756,72	22,27	-22,44	-0,14	
Інші операційні доходи	3241,92	29,10	2228,16	17,57	7549,08	39,29	3685,44	21,84	4914,36	30,00	151,59
Адміністративні витрати	931,92	8,36	873,84	6,89	1115,4	5,81	1461,24	8,66	1764,84	10,77	189,38
Інші операційні витрати	502,92	4,51	2097,48	16,54	4187,04	21,79	5550,6	32,90	7632,24	46,60	1517,59
Фінансові результати від операційної діяльності	5055,6	45,37	2233,44	17,62	6087,84	31,68	419,76	2,49	-4510,44	-27,54	
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	5084,64	45,63	2416,92	19,06	6217,2	32,36	2307,36	13,68	-4484,04	-27,38	
Фінансові результати від звичайної діяльності	5084,64	45,63	2416,92	19,06	6217,2	32,36	2307,36	13,68	-4484,04	-27,38	
Чистий прибуток (збиток)	5055,6	45,37	2307,36	18,20	6190,8	32,22	2146,32	12,72	-6524,76	-39,83	

Динаміка складу та структури доходів, витрат ПП «Агробізнес «Газда»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відношення
	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	Сума	Питома вага	
Доходи											
Доход (виручка) від реалізації	11142,12	77,46	12678,6	85,05	19213,92	71,79	16870,92	82,07	16379,88	76,92	147,01
Інші операційні доходи	3241,92	22,54	2228,16	14,95	7549,08	28,21	3685,44	17,93	4914,36	23,08	151,59
Разом	14384,04	100,00	14906,76	100,00	26763	100,00	20556,36	100,00	21294,24	100,00	148,04
Витрати і відрахування											
Податок на додану вартість	1857,24	19,93	2113,32	17,57	3202,32	16,68	2811,6	13,97	2729,76	10,58	146,98
Собівартість реалізованої продукції	6028,44	64,68	6943,2	57,73	10692	55,70	10302,6	51,19	13672,56	53,00	226,80
Адміністративні витрати	931,92	10,00	873,84	7,27	1115,4	5,81	1461,24	7,26	1764,84	6,84	189,38
Інші операційні витрати	502,92	5,40	2097,48	17,44	4187,04	21,81	5550,6	27,58	7632,24	29,58	1517,59
Разом	9320,52	100,00	12027,84	100,00	19196,76	100,00	20126,04	100,00	25799,4	100,00	276,80
Фінансові результати від операційної діяльності	5055,6		2233,44		6217,2		2307,36		-4484,04		
Чистий прибуток (збиток)	5055,6		2307,36		6190,8		2146,32		-6524,76		