

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ **20\_\_ р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО  
УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

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

**Здобувач  
ГРИГОРЯН**

**Арарат**

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

**Ігор ПАЛЬЧИК**

## Дніпро – 2025



підприємства. 6. Комплекс запропонованих заходів удосконалення операційно-управління. 7. Економічна ефективність та окупність запропонованих заходів.

### 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «22» листопада 2024 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування теми, мети та завдань дослідження; визначення об'єкта	Листопад 2024	
2.	Збір, перевірка та систематизація вихідних матеріалів ПМП «РУБІН»	Листопад 2024- Грудень 2023	
3.	Опрацювання наукових і нормативно-методичних джерел з операційного управління в аграрній сфері.	Грудень 2024 квітень 2025	
4.	Аналітична діагностика операційної діяльності ПМП «РУБІН» та підготовка аналітичного розділу	Травень-Серпень 2025	
5.	Розробка та обґрунтування заходів удосконалення операційного управління, формування проектної частини роботи.	Вересень-Жовтень 2025	
6.	Формування висновків і розробка рекомендацій для підприємства	Листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу для захисту роботи	Грудень 2025	

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Арарат ГРИГОРЯН

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Ігор ПАЛЬЧИК



## РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення організації операційного управління аграрним підприємством»

**Кваліфікаційна робота містить:** 90 с., 29 рис., 24 табл., 2 додатки, 63 літературні джерела.

**Об'єктом дослідження** є операційні процеси діяльності ПМП «РУБІН» Самарівського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** є процеси організації та управління операційною діяльністю аграрного підприємства, а також механізми їх удосконалення

**Метою роботи** є дослідження сучасного стану організації операційного управління на прикладі ПМП «РУБІН» та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення з метою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

**Методи дослідження:** загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, аналіз і синтез, статистичний та економічний аналіз, порівняльний метод; графічний метод, розрахунково-аналітичний метод.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади організації операційного управління в аграрних підприємствах, проведено аналіз сучасного стану операційної діяльності ПМП «РУБІН» за 2022–2024 роки, а також обґрунтовано комплекс заходів з удосконалення планування, стандартизації та контролю виконання виробничих операцій. Наукові результати дослідження презентовано на Всеукраїнській науковій конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», м. Полтава, 2025 р.

Розроблено практичні рекомендації щодо зниження непродуктивних втрат часу, скорочення простоїв, підвищення узгодженості ресурсного забезпечення. Прогнозовано, що реалізація запропонованих заходів забезпечить скорочення трудомісткості робіт, підвищення продуктивності праці та фінансової результативності підприємства, а також сприятиме швидкій окупності організаційних удосконалень у межах одного виробничого сезону.

Результати дослідження впроваджуються в діяльність ПМП «Рубін» для досягнення позитивних економічних ефектів.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

Операційне управління, аграрне підприємство, календарне планування, стандартизація, КРІ, контроль, продуктивність праці, ефективність, окупність.

### KEYWORDS

Operations management, agricultural enterprise, calendar planning, standardization, KPI, control, labor productivity, efficiency, payback.

## ЗМІСТ

### РЕФЕРАТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ .....	9
1.1. Сутність та економічний зміст операційного управління в аграрному виробництві. ....	9
1.2. Принципи, функції та методи організації операційних процесів у сільському господарстві.....	18
1.3. Особливості операційного управління малими аграрними підприємствами в сучасних умовах.....	29
Висновки до розділу 1 .....	38
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ПМП «РУБІН».....	40
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПМП «РУБІН»....	40
2.2. Аналіз операційних процесів та використання виробничих ресурсів підприємства .....	52
2.3. Оцінка ефективності діючої системи операційного управління та виявлення проблемних аспектів .....	58
Висновки до розділу 2 .....	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ПМП «РУБІН».....	64
3.1. Формування напрямів удосконалення організації операційних процесів підприємства .....	64
3.2. Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації операційної діяльності .....	69
3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.....	75
Висновки до розділу 3 .....	82
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ. ....	93

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується високою мінливістю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції, зростанням цін на матеріально-технічні ресурси, впливом кліматичних чинників та необхідністю адаптації підприємств до умов воєнного стану й післявоєнного відновлення. У таких умовах особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності операційної діяльності аграрних підприємств, оскільки саме операційне управління визначає результативність використання землі, техніки, трудових і матеріальних ресурсів, а також забезпечує стабільність виробничого процесу.

Для малих аграрних підприємств, які мають обмежені виробничі ресурси та фінансові можливості, раціональна організація операційного управління є ключовим чинником виживання та сталого розвитку. Недостатній рівень планування виробничих операцій, слабка координація між основними та допоміжними процесами, нерівномірне завантаження ресурсів і відсутність системного підходу до управління операційною діяльністю призводять до зростання витрат, зниження продуктивності та втрати конкурентних переваг.

Особливої уваги потребує вдосконалення операційного управління на підприємствах аграрного профілю, що поєднують декілька видів діяльності, зокрема рослинництво, тваринництво, допоміжні та сервісні операції, а також торговельну діяльність. Саме до таких підприємств належить приватне мале підприємство «РУБІН» Самарівського району Дніпропетровської області, яке здійснює виробництво зернових культур, розведення свиней, допоміжну діяльність у рослинництві, технічне обслуговування автотранспортних засобів та оптово-роздрібну торгівлю. За умов обробітку близько 280 га земель ефективність організації операційних процесів має вирішальне значення для забезпечення економічної стійкості господарства.

Недостатня формалізація операційних процесів, використання традиційних, часто інтуїтивних методів управління, обмежене застосування

сучасних підходів до планування й контролю операційної діяльності зумовлюють необхідність наукового обґрунтування напрямів удосконалення операційного управління на малих аграрних підприємствах. У цьому контексті обрана тема є актуальною, практично значущою та відповідає сучасним потребам розвитку аграрного бізнесу.

**Метою роботи** є дослідження сучасного стану організації операційного управління на прикладі ПМП «РУБІН» та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення з метою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади операційного управління в аграрних підприємствах;
- розкрити особливості організації операційних процесів у малих сільськогосподарських господарствах;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ПМП «РУБІН»;
- проаналізувати операційні процеси та використання виробничих ресурсів підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення організації операційного управління;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є операційна діяльність приватного малого підприємства «РУБІН» Самарівського району Дніпропетровської області.

**Предметом дослідження** є процеси організації та управління операційною діяльністю аграрного підприємства, а також механізми їх удосконалення.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до операційного управління;

статистичний та економічний аналіз – для оцінки результатів діяльності підприємства; порівняльний метод – для аналізу динаміки показників; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

**Наукова новизна.** У роботі поглиблено теоретичні положення щодо організації операційного управління в малих аграрних підприємствах з урахуванням багатопрофільності їх діяльності. Набули подальшого розвитку підходи до удосконалення організації операційних процесів у рослинництві та допоміжних видах діяльності з орієнтацією на раціональне використання обмежених ресурсів.

**Практичне значення.** Практична цінність роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення організації операційного управління на ПМП «РУБІН», а також на інших малих аграрних підприємствах аналогічного типу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення результативного ефекту використання виробничих ресурсів, зменшення операційних витрат і покращення результатів господарської діяльності.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні основи організації операційного управління в аграрних підприємствах. Другий розділ присвячено аналізу організації операційної діяльності ПМП «РУБІН» та оцінці ефективності діючої системи управління. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення операційного управління та визначено економічний ефект від їх упровадження.

Робота містить 24 таблиці, 29 рисунків та 2 додатки, що ілюструють результати проведеного дослідження, і базується на опрацюванні наукових та нормативних джерел.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1. Сутність та економічний зміст операційного управління в аграрному виробництві

Операційне управління є однією з базових функціональних складових системи менеджменту підприємства, оскільки саме воно забезпечує організацію, планування, координацію та контроль процесів створення продукції або надання послуг. У сучасних умовах господарювання результативність операційного управління значною мірою визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, ефективність використання ресурсів, стабільність виконання виробничих програм та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У наукових підходах операційне управління найчастіше розглядається як система управлінських рішень і дій, спрямованих на перетворення вхідних ресурсів у готовий результат із заданими параметрами якості та мінімальними витратами. Водночас трактування сутності операційного управління може відрізнятися залежно від того, який підхід (функціональний, системний, процесний чи інтегрований) покладено в основу аналізу. Узагальнення таких підходів і їх ключових акцентів наведено в табл. 1.1, що дозволяє чіткіше визначити місце операційного управління в загальній структурі управління підприємством [7].

Для аграрних підприємств операційне управління має особливу значущість, адже виробничі процеси у сільському господарстві є сезонними, значною мірою залежать від природно-кліматичних факторів та характеризуються біологічною специфікою виробництва. Це зумовлює підвищені вимоги до точності планування, раціональної організації робіт, узгодженості ресурсного забезпечення та контролю виконання операцій у часі.

У результаті операційне управління в аграрній сфері виступає інструментом забезпечення ритмічності та безперервності виробництва, зниження втрат і підвищення продуктивності.

Таблиця 1.1

**Підходи до визначення операційного управління в системі менеджменту підприємства**

<b>Підхід</b>	<b>Сутність трактування</b>	<b>Управлінський акцент</b>
Функціональний	Операційне управління розглядається як окрема управлінська функція	Планування, організація та контроль операцій
Системний	Операційне управління трактується як управління операційною системою підприємства	Узгодження ресурсів, процесів і результатів
Процесний	Операційне управління подається як сукупність взаємопов'язаних процесів (бізнес-процесів)	Ритмічність, стандартизація, безперервність операцій
Інтегрований	Операційне управління розглядається як елемент загальної системи менеджменту	Реалізація стратегічних цілей через операційну діяльність

Операційне управління не функціонує ізольовано, а перебуває у тісній взаємодії з іншими підсистемами менеджменту підприємства. Його місце в загальній системі управління визначається взаємозв'язком зі стратегічним, фінансовим, кадровим, логістичним і маркетинговим управлінням. Саме через операційну діяльність реалізуються стратегічні наміри підприємства, забезпечується ефективне використання фінансових, трудових і матеріально-технічних ресурсів, формуються витрати та кінцевий фінансовий результат.

Наочне відображення взаємопов'язаності зазначених підсистем і центральної ролі операційного управління подано на рис. 1.1. Згідно з представленою схемою, стратегічні управлінські рішення задають загальний напрям розвитку підприємства (місія, цілі, стратегія), фінансове управління забезпечує ресурсне та бюджетне підґрунтя діяльності, кадрове управління формує й організовує трудовий потенціал, а операційне управління виступає

ключовою ланкою, що безпосередньо організовує та координує виробничі процеси. У свою чергу логістичне управління підтримує рух матеріальних потоків, запасів і транспортування, а маркетингове управління забезпечує реалізацію продукції, роботу з ринками та цінову політику.



**Рис. 1.1. Місце операційного управління в системі менеджменту аграрного підприємства**

Таким чином, операційне управління можна розглядати як центральний рівень практичної реалізації управлінських рішень, адже саме на операційному рівні забезпечується перетворення ресурсів у кінцевий результат. Для аграрного підприємства це означає організацію технологічних і виробничих операцій у рослинництві, тваринництві та допоміжній діяльності, узгодження їх у часі з урахуванням сезонності, наявної техніки, матеріалів, персоналу й фінансування.

Важливою рисою операційного управління в аграрній сфері є необхідність координації не лише основних виробничих процесів, а й допоміжних операцій, без яких неможливо забезпечити стабільність виробничого циклу (ремонт і технічне обслуговування, транспортні операції,

зберігання, підготовка матеріалів тощо). Це особливо актуально для малих підприємств, де управлінські функції часто поєднуються, а рішення приймаються в умовах обмеженості ресурсів і часу.

Операційне управління є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, який забезпечує ефективну організацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і досягнення запланованих результатів діяльності. Підходи до трактування операційного управління та його місце в системі управління аграрного підприємства формують теоретичну основу для подальшого розгляду операційної системи та її елементів у наступному підрозділі.

Операційне управління на практиці реалізується через управління операційною системою підприємства, тобто сукупністю ресурсів, процесів і механізмів, за допомогою яких відбувається перетворення вхідних ресурсів у готовий результат діяльності. Операційна система є «ядром» функціонування будь-якого підприємства, адже саме в її межах відбувається створення продукції, формування собівартості, забезпечення якості та виконання виробничої програми [12].

У загальному вигляді операційну систему доцільно розглядати як модель «вхід – трансформація – вихід», де на вході зосереджені ресурси, у трансформаційному блоці — виробничо-технологічні та допоміжні операції, а на виході — готова продукція (або послуги). Такий підхід дозволяє системно описати функціонування підприємства та визначити ключові точки управлінського впливу: які ресурси залучаються, як організовано процеси, що саме отримуємо на виході та які показники характеризують результативність. Схематично структура операційної системи аграрного підприємства подана на рис. 1.2.

Для аграрної сфери операційна система має низку специфічних рис. По-перше, головним виробничим ресурсом є земля, яка одночасно виступає засобом і предметом праці, а її якість і родючість суттєво впливають на результати операційної діяльності. По-друге, аграрне виробництво

характеризується сезонністю, що ускладнює календарне планування, управління завантаженням техніки та персоналу, а також потребує створення запасів матеріалів і ресурсів у пікові періоди. По-третє, технологічні процеси мають біологічну природу, тому значну роль відіграють погодні та природно-кліматичні фактори, які не піддаються прямому управлінському контролю, але мають враховуватись у плануванні та регулюванні операцій.



**Рис. 1.2. Операційна система аграрного підприємства: модель «вхід – трансформація – вихід» із контуром управління**

Операційна система аграрного підприємства включає не лише процеси вирощування та виробництва, а й широкий спектр допоміжних операцій, без яких неможливо забезпечити стабільність основного виробничого циклу: технічне обслуговування і ремонт машин, логістичні операції зі зберігання і транспортування, підготовка насіння, внесення добрив, контроль якості, енерго- та водозабезпечення тощо. Саме тому ефективність операційної системи

визначається не окремими операціями, а узгодженістю всіх її елементів у часі та просторі.

Ключові елементи операційної системи можна узагальнити через три блоки: вхідні ресурси, трансформаційні процеси та вихідні результати. Для практичного аналізу особливо важливо деталізувати склад кожного блоку й визначити показники, які характеризують їх ефективність. Узагальнену характеристику елементів операційної системи аграрного підприємства наведено в табл. 1.2, де відображено зміст кожного елемента та можливі індикатори оцінювання.

Таблиця 1.2

**Основні елементи операційної системи аграрного підприємства та показники їх оцінювання**

<b>Елемент операційної системи</b>	<b>Зміст (приклади для аграрної сфери)</b>	<b>Приклади показників оцінювання</b>
Вхідні ресурси	Земля (площа, якість ґрунтів), насіння, добрива, ЗЗР, корми, техніка, пальне, праця, фінанси, інформація	Забезпеченість ресурсами, фондоозброєність, матеріаломісткість, витрати на 1 га, продуктивність праці
Трансформаційні процеси	Технологічні операції (обробіток ґрунту, посів, догляд, збирання), годівля й утримання тварин, допоміжні процеси	Дотримання технологій, тривалість циклів, простої техніки, втрати, рівень браку/псування
Вихідні результати	Урожайність і валовий збір, якість продукції, продукція тваринництва, супутні послуги	Урожайність (ц/га), собівартість 1 т, рентабельність, товарність, якість (класність), обсяг реалізації
Контур управління	Планування, організація робіт, координація ресурсів, контроль, регулювання відхилень	Виконання плану, відхилення факту від плану, операційні витрати, рівень дисципліни процесів

Важливою складовою операційної системи є контур управління, який включає планування, організацію виконання робіт, координацію ресурсів,

контроль параметрів процесів і регулювання відхилень. У рамках цього контуру формуються виробничі плани (посівні площі, технологічні карти, графіки робіт), визначається потреба в ресурсах (насіння, добрива, ЗЗР, пальне, корми), планується використання техніки й персоналу, здійснюється поточний контроль виконання операцій та приймаються коригувальні рішення.

Операційна система аграрного підприємства є комплексною багаторівневою системою, у межах якої ресурси трансформуються у кінцевий результат під впливом технологічних, організаційних і зовнішніх чинників.

Ефективність аграрного підприємства значною мірою визначається тим, наскільки раціонально організовано його операційну діяльність та наскільки узгоджено працює операційна система «ресурси – процеси – результат». У сільському господарстві, де виробничі цикли мають сезонний характер, а результати залежать від природних і біологічних факторів, операційне управління виконує роль ключового інструмента забезпечення стабільності виробництва, оптимізації витрат і підвищення результативності використання ресурсів. Саме операційне управління дозволяє перетворювати наявний ресурсний потенціал (земля, техніка, праця, матеріали, фінанси) у кінцевий продукт із заданими показниками якості та собівартості [21].

Роль операційного управління в аграрному виробництві проявляється насамперед через забезпечення продуктивності та ресурсовіддачі. Рішення щодо технологій обробітку ґрунту, структури посівних площ, дотримання агротехнічних строків, використання добрив і засобів захисту рослин безпосередньо впливають на урожайність і валовий збір. Водночас ефективне операційне планування сприяє кращому завантаженню техніки, зниженню простоїв, підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат часу та ресурсів. У цьому аспекті операційне управління виступає важелем зростання виробничої результативності без пропорційного збільшення ресурсного забезпечення.

Другою важливою функцією операційного управління є формування й контроль собівартості продукції. Значна частка витрат у рослинництві

пов'язана з матеріальними ресурсами (насіння, добрива, паливо, ЗЗР), а у тваринництві — з кормами, ветеринарними засобами та енерговитратами. Саме на операційному рівні визначаються нормативи використання матеріалів, організовується їх облік і контроль, планується логістика постачання та зберігання. Раціоналізація операційних процесів дозволяє зменшувати втрати, уникати перевитрат, оптимізувати маршрутні та складські операції, а відтак - знижувати собівартість одиниці продукції. Узагальнений вплив операційного управління на ключові показники ефективності аграрного виробництва наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Вплив операційного управління на основні показники ефективності аграрного виробництва**

<b>Напрямок впливу</b>	<b>Управлінські важелі операційного управління</b>	<b>Очікуваний результат (ефект)</b>
Продуктивність і урожайність	технологічні карти, календарне планування, контроль строків робіт	зростання урожайності, зниження втрат часу
Собівартість	нормування ресурсів, контроль витрат, оптимізація використання пального та матеріалів	зниження собівартості, економія ресурсів
Якість продукції	контроль технології, стандарти виконання операцій, якісне зберігання	підвищення товарності, краща ціна реалізації
Ресурсовіддача	завантаження техніки, мінімізація простоїв, оптимізація трудових витрат	зростання продуктивності праці, зниження простоїв
Стійкість до ризиків	резервні плани, управління запасами, ремонтна готовність, гнучкі графіки	стабільність виробництва, зниження ризиків зриву робіт
Фінансова результативність	узгодження виробництва і збуту, контроль операційних витрат	зростання прибутку та рентабельності

Не менш значущою є роль операційного управління у забезпеченні якості продукції. В аграрному секторі якість залежить не лише від сортових характеристик чи природних умов, а й від точності дотримання технології на кожній стадії виробничого процесу: своєчасного посіву, правильного внесення добрив, захисту від шкідників, строків та умов збирання, післязбиральної доробки, зберігання і транспортування. Відтак операційне управління має

забезпечувати стандартизацію та контроль параметрів технологічних операцій, що підвищує товарність продукції, зменшує частку браку та втрат, а також розширює можливості реалізації на більш вигідних ринкових умовах.

Особливо важливою в сучасних умовах є роль операційного управління у зниженні впливу ризиків і невизначеності. Аграрне виробництво зазнає впливу погодних ризиків, коливань цін на ресурси, логістичних обмежень, змін попиту та інших зовнішніх чинників. У таких умовах ефективна операційна система має бути гнучкою, здатною до швидкого переналаштування виробничих планів, перерозподілу ресурсів і коригування графіків робіт. Управління операціями включає в себе впровадження резервних варіантів (альтернативні культури, технології, маршрути постачання), формування запасів критичних ресурсів, забезпечення ремонтної готовності техніки та підвищення дисципліни виконання робіт. На практиці це означає, що операційне управління стає важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства та його здатності зберігати результативність навіть за несприятливих умов.



**Рис. 1.3. Логіка впливу операційного управління на результати діяльності аграрного підприємства**

Операційне управління також відіграє значну роль у підвищенні загальної економічної ефективності підприємства, що проявляється у зростанні прибутку, рентабельності, платоспроможності та конкурентоспроможності. Економічні результати залежать від комплексного впливу операційних рішень на витрати, продуктивність, якість та рівень втрат. Операційне управління забезпечує узгодженість між виробничими планами, ресурсним забезпеченням і можливостями збуту, що знижує ймовірність надвиробництва або дефіциту

продукції, підвищує ефективність реалізації та дозволяє формувати більш прогнозований фінансовий результат.

З огляду на зазначене, роль операційного управління в аграрному виробництві є системоутворюючою: воно визначає рівень організованості операційних процесів, раціональність використання ресурсів, стабільність виконання виробничих програм, а також здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін. Саме тому вдосконалення операційного управління слід розглядати як стратегічно важливий напрям підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств, особливо малих, для яких оптимізація процесів і витрат є ключовою умовою збереження конкурентних позицій.

## **1.2. Принципи, функції та методи організації операційних процесів у сільському господарстві**

Організація операційних процесів у сільському господарстві базується на системі принципів, дотримання яких забезпечує впорядкованість виробничої діяльності, раціональне використання ресурсів і досягнення запланованих результатів. Для аграрних підприємств ці принципи мають особливе значення, оскільки операційні процеси залежать від сезонності, природно-кліматичних умов, біологічних факторів та ресурсних обмежень, що підвищує ризики порушення технологічних строків і виникнення непродуктивних втрат. На практиці принципи виступають методичною основою для розробки технологічних карт, календарних графіків робіт, системи забезпечення ресурсами та контролю виконання операцій. Систематизований перелік ключових принципів організації операційних процесів і їх практичне значення для аграрного виробництва наведено в табл. 1.4.

Одним із базових є принцип безперервності, який передбачає забезпечення такого перебігу операцій, за якого виробничий цикл проходить без необґрунтованих перерв і простоїв. У рослинництві безперервність означає

своєчасне виконання технологічних операцій (передпосівний обробіток, посів, догляд за посівами, збирання), а також наявність необхідних ресурсів саме у момент їх потреби. Недотримання цього принципу призводить до зривів строків робіт, втрати частини потенційного врожаю, підвищення витрат і погіршення якості продукції. Забезпечення безперервності досягається через календарне планування, підготовку техніки до сезонних робіт і створення резервів критично важливих ресурсів.

Таблиця 1.4

**Принципи організації операційних процесів в аграрному виробництві та їх практичне значення**

<b>Принцип</b>	<b>Зміст принципу</b>	<b>Практичний результат для підприємства</b>
Безперервність	мінімізація перерв і простоїв у виробничому циклі	зменшення втрат часу, виконання робіт у строки
Ритмічність	рівномірне виконання операцій відповідно до плану	стабільність процесів, зниження «авральних» витрат
Пропорційність	узгодженість ресурсів і потужностей між ланками	усунення «вузьких місць», збалансованість системи
Комплексність	узгодження основних і допоміжних процесів	підвищення керованості, зменшення розривів між операціями
Спеціалізація	закріплення функцій і операцій за виконавцями	підвищення продуктивності, відповідальності та якості
Адаптивність	гнучке реагування на зміни умов господарювання	зниження ризиків, стійкість результатів діяльності

Важливим для аграрного виробництва є принцип ритмічності, що передбачає рівномірне виконання операцій у часі відповідно до плану та технологічних вимог. Ритмічність забезпечує стабільність операційної діяльності, зменшує витрати, пов'язані з «авральним» режимом роботи, сприяє більш ефективному використанню персоналу й техніки. Водночас у сільському господарстві ритмічність об'єктивно ускладнюється сезонністю, проте може підтримуватись завдяки узгодженню послідовності робіт, оптимізації структури виробництва та плануванню завантаження ресурсів на всіх етапах виробничого циклу.

Тісно з ритмічністю пов'язаний принцип пропорційності, який означає узгодженість між ресурсами та потужностями різних ланок операційної системи. Для аграрного підприємства це проявляється у відповідності між площами посівів і можливостями машинно-тракторного парку, між обсягом виробництва та можливостями зберігання і транспортування, між трудомісткістю робіт у пікові періоди та фактичним кадровим забезпеченням. Порушення пропорційності формує «вузькі місця» (дефіцит техніки під час збирання, нестача складських площ, нестача робочої сили), що знижує ефективність діяльності і збільшує витрати.

У багатoproфільних аграрних господарствах особливого значення набуває принцип комплексності, який передбачає узгодження основних і допоміжних процесів, їх взаємодоповнюваність та орієнтацію на спільний результат. Наприклад, технічне обслуговування та ремонт забезпечують готовність техніки до сезонних робіт, логістичні операції — своєчасне переміщення матеріалів та продукції, а післязбиральна доробка і зберігання — збереження якості врожаю. Комплексність забезпечує цілісність операційної системи та зменшує ризик «розривів» між окремими операціями.

Для підвищення продуктивності та керованості операційних процесів важливим є принцип спеціалізації, що передбачає закріплення певних операцій та функцій за конкретними виконавцями чи підрозділами. Спеціалізація сприяє підвищенню якості виконання робіт, росту професійних навичок, підвищенню відповідальності та зменшенню помилок. Водночас у малих аграрних підприємствах спеціалізація часто обмежується невеликою чисельністю персоналу, що потребує поєднання функцій і використання принципу універсалізації, зберігаючи при цьому чіткість відповідальності та порядок виконання операцій.

У сучасних умовах зростає значення принципу адаптивності (гнучкості), який передбачає здатність операційної системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища: погодно-кліматичні коливання, зміну цін на ресурси, перебої у постачанні, логістичні обмеження й коливання попиту. Реалізація

адаптивності забезпечується шляхом оперативного коригування планів, наявності альтернативних технологічних рішень, формування резервів, підвищення ремонтної готовності техніки та застосування інструментів планування й контролю. Такий підхід дозволяє знизити ризики зриву сезонних робіт і підтримувати стійкість результатів підприємства.

Можна зазначити, що кожен із наведених принципів має самостійне значення, однак найбільший ефект досягається за умови їх комплексного застосування. Зокрема, безперервність і ритмічність сприяють стабільності виконання операцій у часі, пропорційність - усуває «вузькі місця», комплексність - забезпечує узгодження основних і допоміжних процесів, спеціалізація - підвищує якість виконання робіт, а адаптивність - зміцнює стійкість до ризиків. Логіка взаємозв'язку між дотриманням принципів організації процесів, формуванням організаційної узгодженості операцій та досягненням ефективності операційної діяльності узагальнено показана на рис. 1.4.



**Рис. 1.4. Взаємозв'язок принципів організації операційних процесів та результатів діяльності аграрного підприємства**

Згідно з цією схемою (рис. 1.4), саме системне використання принципів організації процесів формує основу для стабільної роботи операційної системи та отримання позитивних виробничо-економічних результатів.

Принципи організації операційних процесів в аграрному виробництві є методичною базою для побудови ефективної операційної системи підприємства. Їх практична реалізація забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності, зниження витрат та мінімізацію втрат, що є особливо важливим для малих аграрних підприємств в умовах обмеженості ресурсів і підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Операційне управління як складова системи менеджменту підприємства реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій, які забезпечують планомірну організацію виробничої діяльності, узгодження ресурсів і процесів, контроль результатів та своєчасне регулювання відхилень. Для аграрних підприємств значущість функцій операційного управління зростає через сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов, біологічну специфіку технологій, а також обмеженість часу для виконання критичних операцій (посів, догляд, збирання). Саме тому ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від того, наскільки системно та послідовно реалізуються функції операційного управління.

До основних функцій операційного управління відносять планування, організацію, координацію (диспетчеризацію), мотивацію в межах операційної діяльності, контроль і регулювання. Зміст цих функцій та типові приклади їх практичної реалізації в аграрному підприємстві узагальнено подано в табл. 1.5, що дозволяє структурувати управлінські дії та виділити конкретні інструменти впливу на операційні процеси.

Базовою функцією є планування, яке в операційному управлінні має прикладний характер і спрямоване на забезпечення виконання виробничої програми підприємства. В аграрному виробництві планування включає

формування структури посівів, розроблення технологічних карт, календарне планування робіт, визначення потреби в матеріальних ресурсах (насіння, добрива, ЗЗР, пальне, корми), а також планування завантаження техніки та персоналу. Як зазначено в табл. 1.5, саме на етапі планування формуються вихідні параметри операційної системи, від яких залежить своєчасність виконання робіт і рівень витрат упродовж виробничого циклу.

Наступною функцією є організація, яка передбачає практичне забезпечення виконання запланованих операцій: формування виконавців (бригад, ланок), розподіл завдань, підготовку техніки, забезпечення матеріалами, організацію робочих місць, дотримання технологічних регламентів і вимог охорони праці. В аграрній сфері організація тісно пов'язана з готовністю машинно-тракторного парку та своєчасним ресурсним забезпеченням, оскільки збої організаційного характеру призводять до порушення агротехнічних строків і втрат результативності виробництва. Приклади таких організаційних дій наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Функції операційного управління та їх прояв у діяльності аграрного підприємства**

<b>Функція</b>	<b>Зміст функції</b>	<b>Приклади реалізації в аграрному підприємстві</b>
Планування	визначення цілей, обсягів і ресурсів	структура посівів, технологічні карти, графіки робіт, план потреби в ресурсах
Організація	забезпечення виконання запланованих операцій	формування бригад, розподіл завдань, підготовка техніки, забезпечення матеріалами
Координація (диспетчеризація)	узгодження процесів і ресурсів у ході виконання робіт	перерозподіл техніки, контроль виконання графіків, реагування на поломки/погоду
Мотивація	стимулювання продуктивності та дисципліни	преміювання за строки/якість, інструктаж, навчання, відповідальність за ділянку
Контроль	порівняння факту з планом і стандартами	контроль строків, норм витрат, якості операцій, втрат, технічного стану
Регулювання	коригування відхилень та управлінські впливи	зміна графіків, оперативне коригування технологій, посилення

Функція координації та диспетчеризації забезпечує узгодження дій виконавців і ресурсів у процесі виконання робіт. Координація потрібна для синхронізації операцій у рослинництві, тваринництві та допоміжній діяльності (ремонт, транспорт, зберігання), а диспетчеризація — для оперативного управління виконанням робіт у часі, контролю дотримання графіків і реагування на зміну умов (погодні коливання, поломки техніки, затримки постачання). Як показано в табл. 1.5, саме координація дозволяє уникати «ланцюгових» затримок між операціями та підтримувати керованість операційної системи в пікові періоди.

Важливою складовою операційного управління є мотивація персоналу в межах операційної діяльності, що спрямована на забезпечення дисципліни виконання операцій, підвищення продуктивності праці й відповідальності за результат. У аграрному виробництві мотивація має враховувати сезонні навантаження, складні умови виконання робіт, потребу в суміщенні функцій на малих підприємствах і високу залежність результату від якості дій працівників. Мотиваційні механізми можуть поєднувати матеріальні стимули (преміювання за строки та якість робіт) і організаційні інструменти (інструктаж, розподіл відповідальності, навчання).

Ключовими завершальними функціями є контроль та регулювання, які забезпечують зворотний зв'язок у системі операційного управління. Контроль передбачає зіставлення фактичного виконання робіт із планом і стандартами: строків, норм витрат ресурсів, технологічних параметрів, стану техніки, якості операцій і результатів (урожайність, втрати, якість продукції). Регулювання є логічним продовженням контролю та полягає у прийнятті коригувальних рішень: зміні графіків робіт, перерозподілі ресурсів, підсиленні технічного забезпечення, коригуванні норм витрат або організації додаткового контролю. Контроль і регулювання підтримують стабільність операційної системи та знижують вплив відхилень на кінцевий результат.

Взаємозв'язок і послідовність реалізації зазначених функцій доцільно розглядати як єдиний управлінський цикл, у якому кожен елемент доповнює інший та забезпечує безперервність управління операційними процесами. Ця логіка наочно представлена на рис. 1.5.



**Рис. 1.5. Цикл реалізації функцій операційного управління в аграрному підприємстві**

Відповідно до рис. 1.5, саме зворотний зв'язок є умовою підвищення адаптивності операційної системи та її стійкості до змін зовнішнього середовища. Функції операційного управління формують цілісний механізм управління операційною діяльністю підприємства, що забезпечує практичну реалізацію виробничих планів і досягнення запланованих результатів.

Ефективність операційного управління в аграрному підприємстві значною мірою визначається тим, які саме методи та інструменти застосовуються для планування, організації, координації й контролю операційних процесів. У сучасних умовах аграрне виробництво потребує не лише дотримання технологічної дисципліни, а й використання управлінських підходів, що дозволяють знижувати витрати, мінімізувати втрати ресурсів, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати стабільну якість продукції. Це особливо актуально для малих аграрних підприємств, де ресурси обмежені, а організаційні збої під час сезонних робіт можуть спричиняти суттєві економічні втрати.

Під методами операційного управління доцільно розуміти сукупність способів і прийомів управлінського впливу на операційну систему підприємства, спрямованих на досягнення запланованих параметрів результативності (строки виконання робіт, витрати, якість, продуктивність, мінімізація втрат). У практиці аграрного менеджменту методи операційного управління зазвичай групують на організаційно-розпорядчі, економічні, нормативні, планово-календарні, логістичні, аналітичні, процесні (зокрема елементи ощадливого виробництва) та інформаційні. Узагальнену характеристику цих груп, типові інструменти та очікувані ефекти їх застосування наведено в табл. 1.6, що дозволяє системно оцінити можливості підвищення ефективності операційної діяльності аграрного підприємства.

Таблиця 1.6

**Методи операційного управління та інструменти підвищення ефективності в аграрному виробництві**

<b>Група методів</b>	<b>Зміст і типові інструменти</b>	<b>Практичний ефект</b>
Організаційно-розпорядчі	регламенти, інструкції, накази, розподіл відповідальності	дисципліна виконання операцій, дотримання строків
Економічні	бюджети, ліміти витрат, преміювання, фінансовий контроль	зниження витрат, мотивація результативності
Нормативні	норми висіву, внесення, витрат пального, виробітку техніки	зменшення перевитрат, керованість ресурсів
Планово-календарні	графіки робіт, технологічні карти, диспетчеризація	ритмічність робіт, мінімізація простоїв
Логістичні	управління запасами, постачанням, зберіганням, транспортуванням	скорочення втрат, своєчасність забезпечення ресурсами
Аналітичні	аналіз «план–факт», аналіз відхилень, оцінка KPI, ризик-аналіз	обґрунтованість рішень, виявлення «вузьких місць»
Процесні (Lean-елементи)	5S, стандартизація, усунення втрат, TPM-елементи	підвищення продуктивності, скорочення втрат
Інформаційні (цифрові)	облік витрат, контроль техніки, електронні карти, ERP/облік	прозорість процесів, контроль ресурсів, економія

Організаційно-розпорядчі методи ґрунтуються на адміністративному впливі керівництва та реалізуються через регламенти, накази, інструкції, оперативні розпорядження, розподіл відповідальності й забезпечення дисципліни виконання робіт. Як відображено в табл. 1.6, ці методи спрямовані на забезпечення дотримання строків і технологічних вимог, що для аграрної сфери є критично важливим у пікові сезонні періоди. Чіткість управлінських регламентів і розмежування відповідальності знижують ризик невиконання або несвоєчасного виконання операцій, а отже — зменшують втрати врожаю та непродуктивні витрати.

Економічні методи передбачають використання фінансово-економічних важелів і стимулів для підвищення результативності операційної діяльності. До них належать бюджетування, планування й контроль витрат, встановлення лімітів на використання ресурсів, преміювання за строки та якість виконання робіт. Економічні методи забезпечують підвищення дисципліни витрат і стимулюють персонал до досягнення результату, що в підсумку сприяє зниженню собівартості та зростанню рентабельності.

Важливе місце займають нормативні методи, які базуються на використанні норм і нормативів витрат ресурсів, часу, продуктивності техніки та трудових витрат. Для аграрного виробництва нормування застосовується щодо норм висіву, внесення добрив і ЗЗР, витрат пального, виробітку машин, трудомісткості операцій. Нормативні методи сприяють зменшенню перевитрат, підвищують керованість ресурсів і полегшують контроль за дотриманням технологій. Наявність нормативної бази дає змогу порівнювати планові й фактичні витрати та оперативно виявляти відхилення [34].

Для аграрної сфери визначальне значення мають планово-календарні методи, які забезпечують складання календарних графіків виконання робіт з урахуванням агротехнічних строків, наявності техніки, персоналу й можливих погодних обмежень. Планово-календарні методи є основою диспетчеризації сезонних робіт і дозволяють зменшувати простой, погоджувати послідовність операцій та забезпечувати ритмічність виробничого циклу. У підсумку це

підвищує продуктивність використання машинно-тракторного парку та знижує ризик зриву критичних технологічних строків.

Не менш значущими є логістичні методи, спрямовані на управління матеріальними потоками, запасами, зберіганням і транспортуванням. У межах операційного управління логістичний підхід забезпечує своєчасне постачання ресурсів (насіння, добрива, паливо, корми), оптимізацію внутрішньогосподарських переміщень і мінімізацію втрат при зберіганні та транспортуванні продукції. Застосування логістичних методів дає ефект у вигляді скорочення втрат і підвищення оперативності забезпечення виробничих процесів ресурсами.

Важливою групою є аналітичні методи, які включають аналіз «план–факт», аналіз відхилень, оцінювання показників результативності (KPI), ризик-аналіз, порівняльний аналіз ефективності окремих операцій і ресурсів. Аналітичні методи підвищують обґрунтованість управлінських рішень, допомагають виявляти «вузькі місця» операційної системи та визначати пріоритети вдосконалення.

Окрему роль відіграють процесні методи, зокрема інструменти ощадливого виробництва (Lean) та елементи ТРМ. Для аграрного підприємства доцільними є стандартизація операцій, усунення втрат (простоїв, зайвих переміщень, перевитрат пального), впорядкування робочих зон і складів (5S), візуальне управління, підтримання техніки в належному стані [36].

Додатковим резервом підвищення ефективності є застосування інформаційних (цифрових) методів, які включають електронні технологічні карти, облік витрат і ресурсів, GPS-контроль техніки, управління ремонтами, планування робіт у простих облікових або ERP-системах. Інформаційні інструменти підвищують прозорість операційної діяльності та покращують контроль ресурсів, що дозволяє скоротити нецільові витрати та підвищити керованість процесів.

Методи операційного управління є практичним інструментарієм реалізації функцій операційного менеджменту та формують основу підвищення

ефективності операційної системи. Логіка їх впливу на результати діяльності узагальнено представлена на рис. 1.6, де показано, що застосування відповідних груп методів формує належну якість управління операціями (дисципліна, строки, контроль витрат, узгодженість процесів), а це, у свою чергу, забезпечує поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства (продуктивність, якість, собівартість, рентабельність).



**Рис. 1.6. Класифікація методів операційного управління та їх взаємозв'язок з результатами діяльності**

Комплексне застосування методів, систематизованих у табл. 1.6, і врахування їх взаємозв'язку з результативністю (рис. 1.6) створює теоретичну основу для подальшого розгляду особливостей операційного управління малими аграрними підприємствами.

### **1.3. Особливості операційного управління малими аграрними підприємствами в сучасних умовах**

Масштаби діяльності аграрного підприємства є одним із визначальних чинників, що формує підходи до організації операційного управління, структуру операційної системи, рівень формалізації процесів, а також набір

інструментів планування й контролю. Під масштабами діяльності доцільно розуміти сукупність кількісних і якісних параметрів підприємства: площу землекористування, обсяги виробництва, чисельність персоналу, рівень забезпеченості технікою, диверсифікацію видів діяльності та фінансові можливості. Саме ці характеристики визначають складність операційної системи, глибину спеціалізації та потребу в регламентації управлінських процедур.

Для аграрних підприємств малого масштабу характерним є обмежений ресурсний потенціал, що безпосередньо впливає на організацію операційного управління. Зокрема, нестача технічних засобів або їх зношеність може спричинити «вузькі місця» під час сезонних робіт, коли необхідно виконати значний обсяг операцій у короткі строки. Обмеженість трудових ресурсів підвищує навантаження на персонал, зумовлює поєднання функцій і потребу в багатопрофільності працівників. Фінансові обмеження ускладнюють формування запасів ресурсів, оновлення техніки та впровадження сучасних інструментів операційного менеджменту, що вимагає пошуку оптимальних рішень з урахуванням реальних можливостей підприємства.

Вплив масштабу діяльності проявляється також у рівні формалізації операційних процесів. Великі аграрні підприємства, як правило, мають більш розвинену систему управління: чітко визначені підрозділи, посадові інструкції, регламенти, систему планування та контролю, розподіл відповідальності між рівнями управління. Для них характерна спеціалізація управлінського персоналу (агрономічна, інженерна, логістична, економічна служби тощо) і можливість застосування складніших інструментів диспетчеризації та автоматизації.

Натомість для малих підприємств, особливо приватного типу, організація операційного управління часто має спрощений характер. Управлінські рішення здебільшого приймаються керівником (власником) або невеликою групою осіб, а функції планування, контролю, організації робіт і ресурсного забезпечення можуть бути зосереджені в руках однієї людини чи поєднані у вузькому колі

працівників. Така ситуація підвищує вимоги до оперативності та якості управлінських рішень, оскільки помилки в плануванні або організації робіт можуть призвести до відчутних втрат у виробничому та фінансовому результаті.

Разом із тим малий масштаб діяльності має і певні переваги, насамперед гнучкість та здатність швидко адаптуватися до змін умов господарювання. Малі підприємства можуть оперативніше змінювати структуру посівів, технології або послідовність операцій, швидше перерозподіляти ресурси та приймати рішення без тривалих погоджувальних процедур. Крім того, на малих підприємствах простіше забезпечити внутрішню комунікацію між виконавцями, що позитивно впливає на координацію операційних процесів.

Важливою характеристикою впливу масштабів є співвідношення централізації та децентралізації управління. На малих підприємствах зазвичай домінує централізована модель, коли більшість операційних рішень приймає керівник. Це забезпечує єдність управлінської політики, але водночас створює ризик перевантаження керівника та залежності результатів від його управлінських компетенцій. Для зниження таких ризиків доцільним є частковий розподіл відповідальності за напрямками (наприклад, закріплення відповідальних за техніку, матеріальні ресурси, облік витрат), що підвищує керованість операційної системи.

З метою узагальнення ключових відмінностей в організації операційного управління залежно від масштабу діяльності доцільно використати порівняльну характеристику. Такі відмінності за критеріями ресурсного забезпечення, структури управління, підходів до планування та контролю, гнучкості й рівня ризиків систематизовано в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Вплив масштабу діяльності на організацію операційного управління  
в аграрному підприємстві**

<b>Критерій</b>	<b>Мале підприємство</b>	<b>Середнє/велике підприємство</b>
Ресурсне	обмежене, наявні «вузькі місця»	більш збалансоване, наявні

забезпечення		резерви
Структура управління	централізована, поєднання функцій	розподіл функцій, спеціалізовані служби
Планування та контроль	спрощені інструменти, оперативний контроль	детальне бюджетування, автоматизація
Гнучкість	висока швидкість прийняття рішень	нижча через процедури узгодження
Ризики	залежність від керівника, нестача ресурсів	вищі управлінські витрати, складність координації

Для наочного представлення причинно-наслідкового зв'язку між масштабом діяльності, рівнем організації управління та підсумковою ефективністю операцій доцільно використати узагальнену схему. Такий логічний ланцюг подано на рис. 1.7, що відображає послідовність впливу: масштаб діяльності → організація управління → ефективність операцій.



**Рис. 1.7. Вплив масштабів діяльності на організацію операційного управління**

Масштаб діяльності аграрного підприємства суттєво впливає на організацію операційного управління через рівень ресурсного забезпечення, структуру управління, ступінь формалізації процесів, можливості спеціалізації та застосування інструментів планування й контролю. Для малих аграрних підприємств характерними є обмежені ресурси, багатофункціональність персоналу та підвищена роль керівника у прийнятті операційних рішень, що підвищує вимоги до системності управління. Водночас перевагами малих господарств є гнучкість, оперативність і здатність швидко адаптуватися до змін, що створює передумови для пошуку ефективних, простих і водночас

системних рішень щодо удосконалення операційного управління в сучасних умовах.

Малі аграрні підприємства займають важливе місце в структурі сільського господарства, забезпечуючи виробництво сільськогосподарської продукції, зайнятість населення та підтримання економічної активності в сільській місцевості. Водночас їх операційна діяльність відбувається в умовах підвищеної невизначеності та обмеженості ресурсів, що зумовлює специфічні вимоги до організації операційного управління. Для малих господарств характерні компактність операційної системи, поєднання функцій управління, висока залежність результатів від сезонних факторів і технічної готовності, а також підвищена потреба в гнучкості управлінських рішень.

Першою визначальною особливістю операційного управління малих аграрних підприємств є ресурсна обмеженість, яка охоплює фінансові, матеріально-технічні та трудові ресурси. Обмежені фінансові можливості часто ускладнюють формування достатніх запасів матеріалів (насіння, добрива, ЗЗР, паливо), оновлення техніки та впровадження сучасних інформаційних рішень. У результаті операційне управління має бути орієнтованим на пріоритетність витрат, жорсткіший контроль ресурсів і використання простих, але системних інструментів планування та обліку [48].

Другою особливістю є поєднання управлінських функцій у межах обмеженого кадрового складу. На малих підприємствах керівник або вузьке коло працівників одночасно виконують функції планування, організації робіт, контролю витрат, координації виконання операцій, забезпечення ресурсами та взаємодії з контрагентами. Така концентрація функцій підвищує залежність результатів від компетентності керівника, оперативності прийняття рішень і якості внутрішніх комунікацій. З метою зниження ризиків доцільним є хоча б частковий розподіл відповідальності за ключовими напрямками (техніка, матеріали, облік витрат), навіть за умов невеликого штату.

Важливою специфікою є сезонність і наявність пікових періодів навантаження (посівна та збиральна кампанії), коли за короткий проміжок часу необхідно виконати значні обсяги робіт. У ці періоди будь-які збої в забезпеченні ресурсами, поломки техніки або затримки персоналу можуть призвести до технологічних порушень і втрат частини потенційного результату. Тому операційне управління має забезпечувати календарне планування робіт, підготовку машинно-тракторного парку, резервування критичних ресурсів і наявність альтернативних рішень у разі відхилень (залучення орендованої техніки, підрядних послуг тощо).

Сучасні умови господарювання підсилюють роль ризиків і невизначеності, які мають як природно-кліматичний, так і економічний характер. Коливання погоди, зміни цін на матеріальні ресурси, нестабільність логістичних маршрутів, коливання цін реалізації та зміни ринкового попиту безпосередньо впливають на планування і виконання операційних процесів. У зв'язку з цим операційне управління малих підприємств повинно передбачати гнучкість планів, оперативний контроль ключових параметрів (витрати, строки, якість), а також готовність швидко коригувати графіки робіт і структуру використання ресурсів.

Окремою проблемою для малих аграрних підприємств є технічні обмеження, пов'язані зі станом машинно-тракторного парку, можливостями ремонтного обслуговування та забезпеченням запасними частинами. За відсутності достатніх резервів техніки зростає значення профілактичного технічного обслуговування, планування ремонтів у міжсезоння, контролю витрат пального та раціонального завантаження машин у пікові періоди. Технічна готовність безпосередньо визначає здатність підприємства виконати роботи у критично важливі строки.

Водночас малі підприємства мають суттєву конкурентну перевагу — гнучкість і швидкість прийняття рішень. Вони здатні оперативно змінювати послідовність операцій, коригувати виробничі плани з урахуванням погодних

умов, швидше узгоджувати рішення щодо закупівель і залучення ресурсів, а також швидко адаптуватися до кон'юнктурних змін на ринку. За умови системного підходу така гнучкість перетворюється на фактор стійкості та підвищення ефективності.

Узагальнено ключові особливості операційного управління малих аграрних підприємств у сучасних умовах представлено на рис. 1.8, який відображає взаємозв'язок між ресурсною обмеженістю, сезонністю, ризиковістю середовища, технічними та кадровими факторами й необхідністю гнучкого управління.



**Рис. 1.8. Особливості операційного управління малими аграрними підприємствами в сучасних умовах**

Отже, операційне управління в малих аграрних підприємствах має низку специфічних рис, що зумовлені обмеженими ресурсами, сезонністю виробництва, поєднанням управлінських функцій, високою чутливістю до ризиків і технічними обмеженнями. Водночас гнучкість і швидкість управлінських рішень можуть виступати важливою перевагою, якщо вони підкріплені системністю планування, контролю та дисципліною виконання

операцій. Це створює підґрунтя для подальшого переходу до аналітичного розділу роботи, де буде оцінено стан операційного управління на підприємстві-об'єкті дослідження та визначено напрями його удосконалення [52].

В умовах обмеженості ресурсів, сезонності виробництва та підвищеної ризиковості зовнішнього середовища малі аграрні підприємства потребують таких управлінських рішень, які забезпечують стабільне виконання операційних процесів у критичні строки, зниження витрат і мінімізацію втрат продукції. На відміну від великих господарств, малі підприємства мають обмежені можливості щодо створення спеціалізованих служб і впровадження складних систем управління, тому пріоритетом стає використання простих, але системних інструментів, що забезпечують керованість операційної системи та прозорість витрат.

Першим напрямом удосконалення є посилення операційного планування та календарного управління роботами. Для малого підприємства надзвичайно важливо мати чіткий графік сезонних робіт із прив'язкою до технологічних карт і ресурсної готовності (техніка, пальне, матеріали, персонал). Це дозволяє зменшити простої, уникати аврального режиму робіт і дотримуватися агротехнічних строків, що напряму впливає на урожайність та якість продукції.

Другим напрямом є управління ресурсами та витратами на основі нормування, лімітування та оперативного обліку. Для малих підприємств доцільно впроваджувати контроль ключових витратних статей (паливо, добрива, ЗЗР, ремонт), застосовувати прості бюджети та аналіз «план–факт». Це забезпечує дисципліну витрат, скорочує перевитрати та підвищує економічну результативність операційної діяльності.

Третім важливим напрямом удосконалення виступає підвищення технічної готовності машинно-тракторного парку (МТП) та організація ремонтів. У малих господарствах відсутність резервної техніки робить критично важливими профілактичне технічне обслуговування, планування ремонтів у міжсезоння, своєчасне забезпечення запчастинами та контроль

простоїв техніки в пікові періоди. Це дозволяє знизити ризик зриву строків польових робіт і втрат результативності.

Четвертий напрям пов'язаний із удосконаленням логістики та управлінням запасами. Для операційної системи аграрного підприємства важливо забезпечити своєчасне постачання ресурсів, оптимізувати внутрішні переміщення, організувати належне зберігання матеріалів і продукції, мінімізувати втрати при транспортуванні. Навіть за невеликих масштабів виробництва логістичні помилки можуть формувати значні непродуктивні витрати й знижувати фінансовий результат.

П'ятим напрямом удосконалення є посилення контролю якості та втрат на ключових операціях. Стандартизація виконання технологічних операцій, контроль параметрів (строки, норми внесення, технологічні режими), фіксація відхилень та їх оперативне усунення забезпечують підвищення товарності продукції й скорочення втрат урожаю та матеріальних ресурсів.

Окремо слід виділити інформаційну підтримку операційного управління як інтегруючий напрям. Для малих підприємств доцільними є базові рішення: електронний облік витрат і матеріалів, контроль використання пального, прості форми звітності за виконанням робіт, накопичення даних для аналізу «план–факт». Це підвищує прозорість операційної діяльності та полегшує прийняття управлінських рішень.

Узагальнено ключові напрями удосконалення операційного управління малого аграрного підприємства та їх орієнтацію на досягнення єдиної цілі представлено на рис. 1.9, який відображає системний підхід до підвищення ефективності операційної діяльності.



**Рис. 1.9. Напрями удосконалення операційного управління малого аграрного підприємства**

Отже, пріоритетні напрями удосконалення операційного управління малих аграрних підприємств повинні бути спрямовані на підвищення керованості сезонних робіт, дисципліну витрат, технічну готовність, оптимізацію логістики, контроль якості та забезпечення інформаційної прозорості процесів. Реалізація цих напрямів формує практичну основу для переходу до аналітичної частини дослідження та розробки обґрунтованих рекомендацій для конкретного підприємства-об'єкта.

## Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що операційне управління є системоутворюючою складовою менеджменту аграрного підприємства, оскільки забезпечує трансформацію ресурсів у кінцевий результат діяльності через організацію, планування, координацію та контроль виробничих процесів. Обґрунтовано, що ефективність аграрного виробництва визначається узгодженістю операційної системи «вхід – трансформація – вихід», а також роллю операційного управління як інтеграційної ланки між стратегічними цілями, ресурсним

забезпеченням, логістикою та збутом продукції. Доведено, що ключовими напрямками впливу операційного управління виступають продуктивність, собівартість, якість, мінімізація втрат і підвищення стійкості до ризиків.

2. З'ясовано, що організація операційних процесів в аграрному виробництві базується на системі принципів (безперервність, ритмічність, пропорційність, комплексність, спеціалізація, адаптивність), реалізація яких формує керованість операційної діяльності та забезпечує дотримання технологічних строків сезонних робіт. Визначено, що функціональний цикл операційного управління включає планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль і регулювання, а його ефективність забезпечується наявністю зворотного зв'язку та оперативним реагуванням на відхилення. Узагальнено, що дотримання принципів і реалізація функцій є передумовою раціонального використання ресурсів і стабільності виробничих результатів.

3. Визначено, що методичні підходи до операційного управління в аграрній сфері ґрунтуються на застосуванні комплексу методів: організаційно-розпорядчих, економічних, нормативних, планово-календарних, логістичних, аналітичних, процесних та інформаційних. Доведено, що їх комплексне використання дозволяє підвищити дисципліну виконання операцій, забезпечити контроль витрат і ресурсів, скоротити простої техніки та технологічні втрати, а також покращити якість продукції. Встановлено, що зазначені методи є універсальними та можуть бути адаптовані до підприємств різного масштабу, зокрема — до умов малих аграрних господарств.

4. Обґрунтовано, що масштаб діяльності істотно впливає на організацію операційного управління через рівень ресурсного забезпечення, ступінь формалізації процесів, можливості спеціалізації персоналу та застосування інструментів планування і контролю. З'ясовано, що для малих аграрних підприємств характерні обмежені фінансові й технічні ресурси, поєднання управлінських функцій, висока залежність від сезонних піків навантаження та підвищений вплив ризиків, водночас їх перевагами є гнучкість

і швидкість прийняття рішень. Визначено, що пріоритетними напрямками удосконалення операційного управління малих підприємств є посилення календарного планування, управління ресурсами та витратами, підвищення технічної готовності МТП, удосконалення логістики та запасів, контроль якості й втрат, а також розвиток інформаційної підтримки управління.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ПМП «РУБІН»

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ПМП «РУБІН»**

ПМП «РУБІН» є приватним малим аграрним підприємством, що здійснює господарську діяльність у Самарівському районі Дніпропетровської області. Підприємство функціонує тривалий період, що свідчить про сформовану виробничо-організаційну базу, наявність практичного досвіду ведення агробізнесу та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливою ознакою підприємства як об'єкта дослідження є поєднання рослинницького напрямку з низкою додаткових видів діяльності, що в цілому формує багатoproфільний характер операційної системи і підвищує вимоги до організації операційного управління.

Дата державної реєстрації ПМП «РУБІН» — 17.02.1992, що дає підстави віднести підприємство до таких, які пройшли етапи трансформації аграрного сектору та накопичили практику функціонування в умовах ринкової економіки. Керівником (директором) підприємства є Гром В.В., на якого покладаються ключові управлінські функції, пов'язані з організацією виробничої діяльності, забезпеченням ресурсів, координацією сезонних робіт, контролем витрат і результатів.

Основний вид діяльності підприємства - вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Поряд із основним напрямом діяльності ПМП «РУБІН» здійснює додаткові види діяльності, які розширюють операційну систему підприємства та потребують інтегрованого управління ресурсами й процесами.

Для систематизації ключових ідентифікаційних характеристик підприємства та їх логічного представлення доцільно використати

узагальнюючу схему-паспорт. Основні відомості про правовий статус, дату реєстрації, місцезнаходження, керівника, КВЕД, ресурсну базу та додаткові напрями діяльності наведено на рис. 2.1, що забезпечує цілісне уявлення про об'єкт дослідження й формує вихідну основу для подальшого аналізу організації операційних процесів.

<p><b>Правовий статус</b></p> <p>Приватне мале підприємство (ПМП «РУБІН»)</p>	<p><b>Дата реєстрації</b></p> <p>17.02.1992</p>	<p><b>Керівник (директор)</b></p> <p>Гром В.В.</p>
<p><b>Місцезнаходження</b></p> <p>Самарівський район Дніпропетровська область</p>	<p><b>Основний вид діяльності</b></p> <p>КВЕД 01.11 Вирощування зернових (крім рису), бобових і насіння олійних культур</p>	<p><b>Ресурсна база</b></p> <p>Земельний банк: близько 280 га</p>
<p><b>Додаткові напрями діяльності</b></p> <p>Розведення свиней • Допоміжна діяльність у рослинництві • Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів • Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин • Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (продукти харчування, напої та тютюнові вироби)</p>		

**Рис. 2.1. Паспорт підприємства ПМП «РУБІН» (ключові ідентифікаційні характеристики)**

Приватне мале підприємство «РУБІН» є малим багатопрофільним аграрним підприємством із базовою спеціалізацією у вирощуванні зернових, бобових та олійних культур (КВЕД 01.11), яке функціонує з 1992 року та здійснює діяльність на земельному банку близько 280 га. Поєднання основного аграрного напрямку з додатковими видами діяльності формує складнішу операційну систему, що потребує узгодженого планування, раціонального розподілу ресурсів, чіткого контролю операцій і підвищення ефективності управлінських рішень у межах операційної діяльності підприємства.

Земельні ресурси та виробнича спеціалізація є базовими характеристиками аграрного підприємства, оскільки саме вони визначають масштаби операційної діяльності, структуру операційного циклу, потребу в техніці й матеріальних ресурсах, а також вимоги до календарного планування сезонних робіт. Для ПМП «РУБІН», що належить до малих підприємств,

земельний банк виступає ключовим обмежувальним (але водночас системоутворюючим) фактором: кожне управлінське рішення щодо структури посівів, технології вирощування, строків виконання операцій і забезпечення ресурсами безпосередньо впливає на кінцевий економічний результат. У межах цього підрозділу аналіз здійснено на основі показників земельних ресурсів, структури посівних (зібраних) площ, структури товарної продукції, а також рівня забезпеченості основними фондами та показників їх використання.

Для узагальнення динаміки земельної бази та фактичного використання посівних площ у 2022–2024 рр. доцільно розглянути табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельних ресурсів та використання посівних площ ПМП  
«РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
Загальна площа землекористування, га	277	278	280	+3,0	103,11
Площа с.-г. угідь, га	267,7	267,7	273,7	+6,0	102,24
Загальна посівна площа ріллі, га	254,0	268,0	273,0	+19,0	107,48

Дані табл. 2.1 свідчать про незначне зростання площі сільськогосподарських угідь (+6,0 га за 2022–2024 рр.), що підтверджує стабільність земельної бази підприємства. Водночас загальна посівна (зібрана) площа зросла більш відчутно (+19,0 га), тобто підприємство активніше використовувало наявні ресурси, підвищуючи інтенсивність залучення земель у виробничий оборот. Це створює додаткове навантаження на операційну систему (техніку, персонал, матеріальні ресурси) та підсилює значення календарного планування робіт.

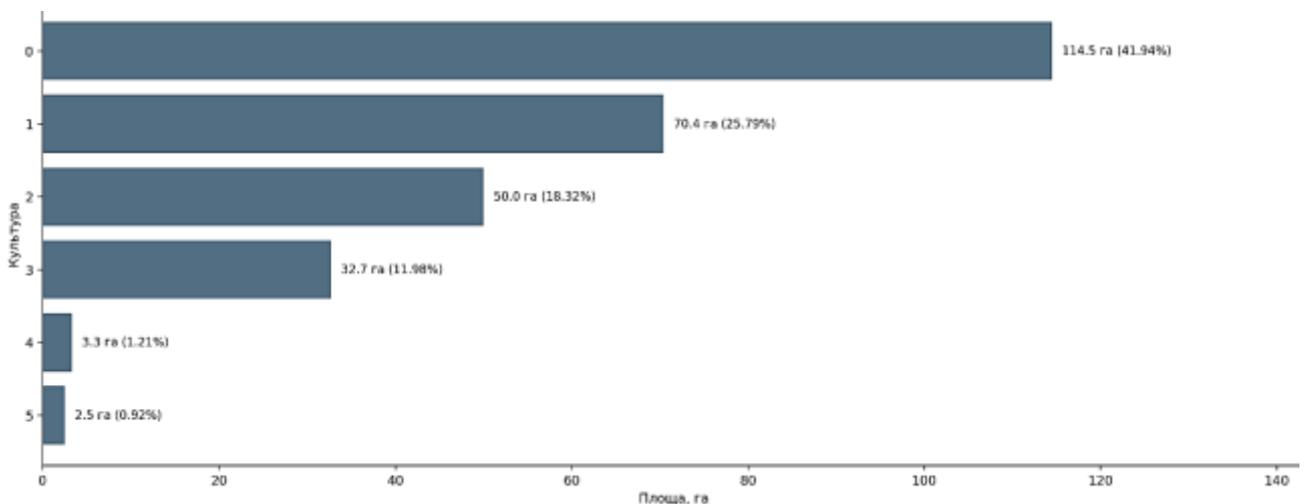
Наступним кроком доцільно проаналізувати спеціалізацію рослинництва через структуру посівних (зібраних) площ за культурами, що наведено в табл. 2.2.. Структура посівів ПМП «РУБІН» у 2024 р. має виразну орієнтацію на дві групи культур: зернові/зернобобові (58,24%) та соняшник (41,94%).

**Динаміка та структура засіяних площ ПМП «РУБІН» за культурами  
у 2022–2024 рр.**

Культура	2022, га	2023, га	2024, га	Частка 2024, %	2024 у % до 2022
Зернові та зернобобові, всього	162,0	158,0	159,0	58,24	94,87
у т.ч. пшениця озима	98,0	105,0	70,4	25,79	67,48
гречка	4,0	4,7	2,5	0,92	—
кукурудза на зерно	15,0	22,5	32,7	11,98	210,33
ячмінь озимий	3,0	2,0	3,3	1,21	—
ячмінь ярий	33,0	21,4	50,0	18,32	149,26
горох	9,0	2,8	0,0	0,00	—
соняшник	90,0	109,2	114,5	41,94	120,08
ріпак озимий	2,0	0,0	0,0	0,00	—
Загальна посівна площа	254,0	268,0	273,0	100,00	100

У межах зернової групи відбулися суттєві внутрішні зміни: площі пшениці озимої скоротилися до 70,4 га (67,48% від рівня 2022 р.), натомість помітно зросли площі кукурудзи на зерно (до 32,7 га) і ячменю ярого (до 50,0 га). Такі зрушення можуть бути реакцією підприємства на ринкову кон'юнктуру, технологічні можливості та ризики сезону.

Для наочності спеціалізації у 2024 році та порівняння «внеску» культур у загальну посівну площу доцільно подати графічну інтерпретацію структури посівів у рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Структура посівних (зібраних) площ ПМП «РУБІН» за культурами у 2024 р.**

Відповідно до рис. 2.2, домінуючою культурою є соняшник (114,5 га), що формує найбільше операційне навантаження в частині технологічних операцій (грунтообробіток, посів, захист, збирання) та потреби в матеріальних ресурсах. Значну частку займають також пшениця озима і ячмінь ярий, а нарощування площ кукурудзи означає збільшення потреби у відповідних операціях (зокрема збирання і транспортування зерна у піковий період). Отже, виробнича програма підприємства характеризується концентрацією на обмеженому наборі культур, що з одного боку спрощує стандартизацію процесів, а з іншого — підвищує залежність результату від коливань урожайності й цін саме за цими культурами.

Наступною важливою характеристикою спеціалізації є структура товарної продукції, яка відображає економічні результати виробничої програми. Для цього використаємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура товарної продукції ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Види продукції	2022		2023		2024		Відхилення 2024/2022, тис. грн	Зміна частки 2024-2022, в.п.
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Пшениця	1409,4	53,13	1561,0	52,94	1748,4	55,21	+339,0	+2,07
Ячмінь	540,9	20,39	365,6	12,40	443,5	14,00	-97,4	-6,39
Ріпак	83,4	3,14	79,6	2,70	160,0	5,05	+76,6	+1,91
Нас. соняшника	434,0	16,36	858,2	29,11	574,4	18,14	+140,4	+1,78
Гречка	5,9	0,22	0,0	0,00	13,9	0,44	+8,0	+0,22
Реалізація інш. продукції, робіт та послуг	179,0	6,75	84,0	2,85	227,1	7,17	+48,1	+0,42
Всього по господарству	2652,6	100,00	2948,4	100,00	3167,1	100,00	+514,5	-

Загальний обсяг товарної продукції підприємства у 2024 р. становив 3167,1 тис. грн, що на 514,5 тис. грн більше порівняно з 2022 р. У структурі виручки домінує пшениця (55,21% у 2024 р.), що підтверджує її стратегічне значення для фінансових результатів ПМП «РУБІН». Помітною є волатильність за окремими позиціями: частка соняшнику у 2023 р. різко зросла (до 29,11%), а у 2024 р. повернулася до 18,14%, що може свідчити про залежність результатів від ціни реалізації та/або урожайності. Скорочення питомої ваги ячменю (–6,39 в.п. за 2022–2024 рр.) вказує на зміну його економічної ролі в структурі товарної продукції. Наявність «іншої продукції, робіт і послуг» (7,17% у 2024 р.) відображає певну диверсифікацію, яка потенційно знижує ризики, але потребує додаткової координації операційних процесів.

Для оцінки ресурсної спроможності підприємства реалізовувати обрану виробничу програму важливо проаналізувати основні фонди, земельні угіддя та чисельність персоналу. Узагальнення цих показників подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Ресурсна база ПМП «РУБІН» (основні фонди, земельні угіддя та персонал) у 2022–2024 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
Загальна середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	1519,3	1864,3	2074,3	+555,0	136,53
Площа с.-г. угідь	га	267,7	267,7	273,7	+6,0	102,24
Середньорічна чисельність робітників	осіб	5	5	6	+1	120,00

За даними табл. 2.4, середньорічна вартість основних фондів зросла на 36,53%, що може свідчити про оновлення або нарощування матеріально-технічної бази. Одночасно збільшилася чисельність робітників (з 5 до 6 осіб), що для малого підприємства є важливою зміною з погляду операційної здатності виконувати сезонні роботи в строки. Поєднання зростання фондів і

персоналу створює потенціал для кращого забезпечення операцій, однак ефективність такого зростання слід оцінювати через показники фондозабезпеченості, фондоозброєності та віддачі основних фондів.

Показники фондозабезпеченості та ефективності використання основних фондів наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

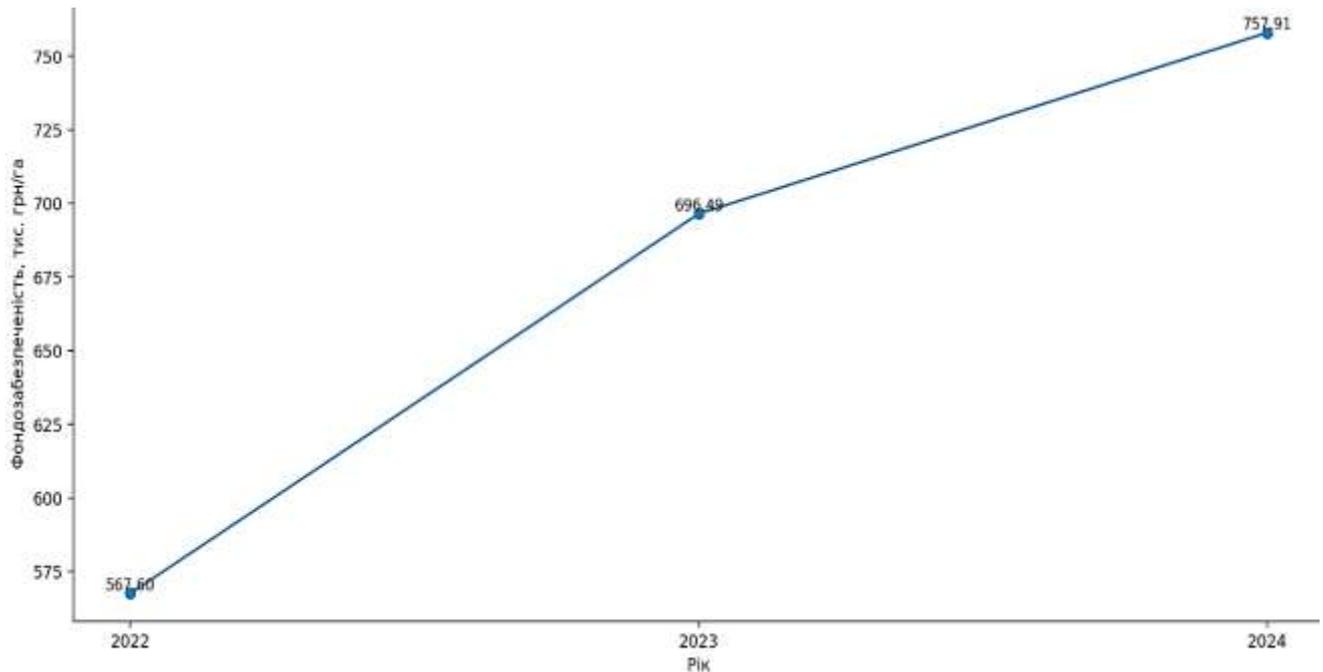
**Показники фондозабезпеченості та ефективності використання основних фондів ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
Фондозабезпеченість (ОФ / площа с.-г. угідь)	тис. грн/га	567,60	696,49	757,91	+190,31	133,53
Фондоозброєність праці (ОФ / чисельність)	тис. грн./працівника	303,86	372,86	345,71	+41,85	113,77
Фондовіддача (виручка / ОФ)	грн./грн.	1,75	1,58	1,53	-0,22	87,45
Фондомісткість (ОФ/ виручка)	грн/грн	0,57	0,63	0,65	+0,08	114,35

Показники табл. 2.5 демонструють зростання фондозабезпеченості до 757,91 тис. грн/га у 2024 р. (+33,53% до 2022 р.), що є позитивним сигналом для операційного управління: підприємство має кращу забезпеченість основними засобами на одиницю земельної площі, а отже — потенційно вищі можливості виконувати операції в строки. Водночас фондоозброєність у 2024 р. дещо нижча, ніж у 2023 р., що пояснюється збільшенням чисельності працівників. Особливої уваги потребує тенденція зниження фондовіддачі (з 1,75 до 1,53 грн/грн) і відповідне зростання фондомісткості. Це означає, що темпи приросту основних фондів випереджали темпи зростання виручки, і підприємству необхідно підвищувати результативність використання наявної матеріально-

технічної бази за рахунок кращого планування, скорочення простоїв техніки, оптимізації витрат і покращення організації технологічних операцій.

Для підсилення висновків щодо забезпеченості підприємства основними фондами доцільно подати графічну динаміку фондозабезпеченості у рис. 2.3.



**Рис. 2.3.** Динаміка фондозабезпеченості ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.

Згідно з рис. 2.3, фондозабезпеченість ПМП «РУБІН» має стійку висхідну динаміку протягом 2022–2024 рр., що підтверджує посилення матеріально-технічної бази на 1 га с.-г. угідь. Для операційного управління це означає потенційне зменшення технологічних ризиків, пов'язаних із нестачею техніки або засобів виконання робіт, проте одночасно актуалізує завдання підвищення ефективності використання основних фондів (з огляду на зниження фондівіддачі).

Ефективність організації операційного управління в аграрному підприємстві значною мірою визначається кадровим потенціалом та здатністю управлінської системи забезпечити виконання сезонних робіт у стислі технологічні строки. Для малого підприємства, яким є ПМП «РУБІН», характерними є поєднання функцій (коли один працівник виконує декілька

ролей), висока залежність результатів від трудової дисципліни, а також необхідність раціонального використання фонду робочого часу. Організаційний устрій описано в організаційній структурі в додатку А.

Для аналізу трудового потенціалу та використання фонду робочого часу на підприємстві розглянемо дані табл. 2.6.

Таблиця 2.6

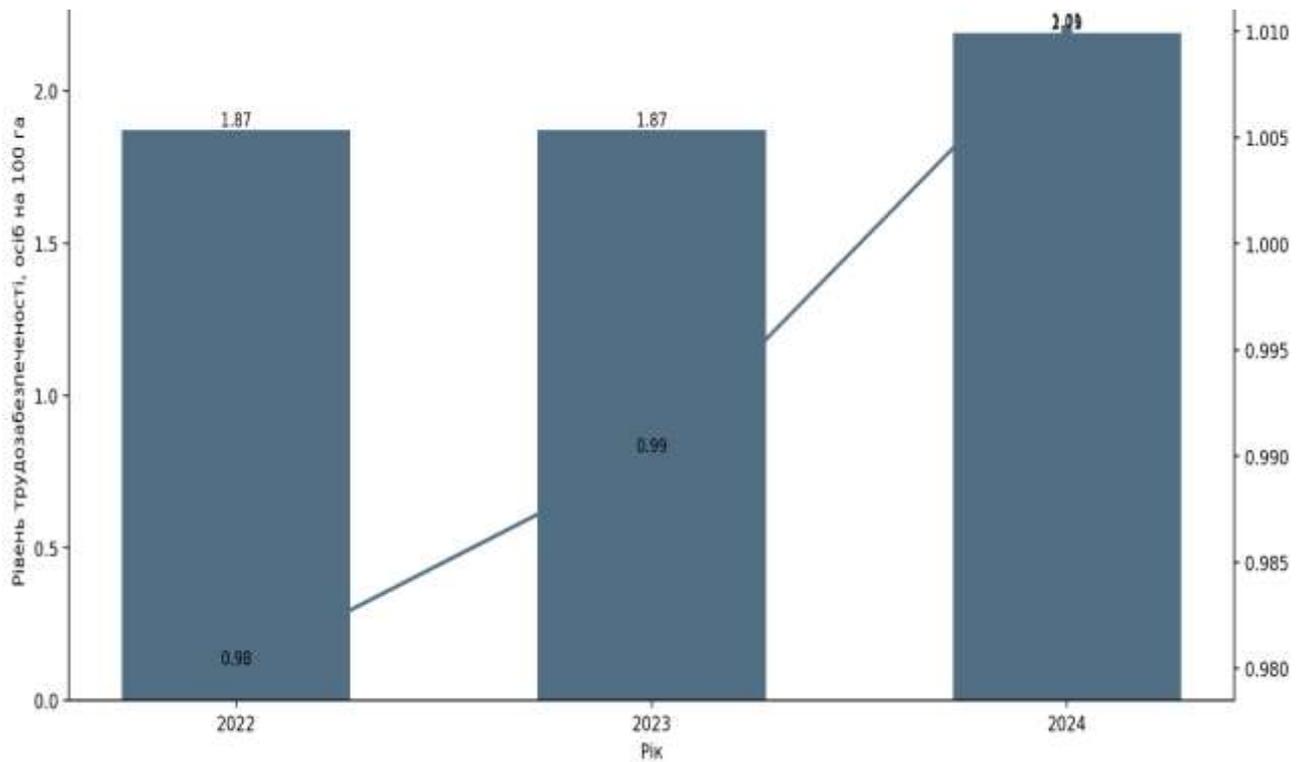
**Кадрові характеристики та використання фонду робочого часу ПМП  
«РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	5	6	+1	120,00
Площа сільськогосподарських угідь, га	267,7	267,7	273,7	+6,0	102,24
Середньорічний фонд відпрацьованого часу одним працівником, люд.-год	1980	1996	2020	+40	102,02
Сукупні витрати праці, тис. люд.-год	9,9	10,0	12,1	+2,2	122,22
Нормативний фонд робочого часу, тис. люд.-год	10,1	10,1	12,0	+1,9	118,81
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,98	0,99	1,01	+0,03	103,06
Рівень трудобезпеки, осіб на 100 га	1,87	1,87	2,19	+0,32	117,11

Дані табл. 2.6 демонструють, що середньооблікова чисельність працівників у 2024 р. зросла до 6 осіб (проти 5 осіб у 2022–2023 рр.), що позитивно впливає на здатність підприємства виконувати пікові сезонні операції без надмірних затримок. Сукупні витрати праці збільшилися з 9,9 до 12,1 тис. люд.-год, що корелює із розширенням виробничого навантаження та зростанням посівної площі. Показовим є підвищення коефіцієнта використання фонду робочого часу (з 0,98 до 1,01), що свідчить про зростання інтенсивності використання трудових ресурсів та наближення фактичного фонду часу до

нормативного. Рівень трудобезпеки підвищився до 2,19 осіб на 100 га, що для малого господарства може означати посилення кадрової стійкості, однак водночас потребує ефективної організації робіт, аби додаткові витрати праці трансформувалися у зростання результативності, а не в непродуктивні витрати.

Для наочного відображення ключових змін у трудобезпеці та використанні фонду робочого часу доцільно звернутися до рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка трудобезпеки та використання фонду робочого часу ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Відповідно до рис. 2.4, у 2022–2023 рр. рівень трудобезпеки залишався стабільним, а у 2024 р. спостерігається його зростання. Одночасно коефіцієнт використання фонду робочого часу має тенденцію до підвищення, що може свідчити про кращу організацію робіт або про необхідність виконання більшого обсягу операцій у стислі строки. Для операційного управління така динаміка означає, що трудові ресурси в 2024 р. були не лише нарощені кількісно, але й використані більш інтенсивно, що актуалізує завдання подальшої стандартизації операцій та планування робіт з метою уникнення перевантаження персоналу в пікові періоди.

Оцінювання кадрового забезпечення доцільно доповнити аналізом загальногосподарських показників ефективності, що відображають фінансовий результат і рентабельність діяльності. Для цього використаємо табл. 2.7.

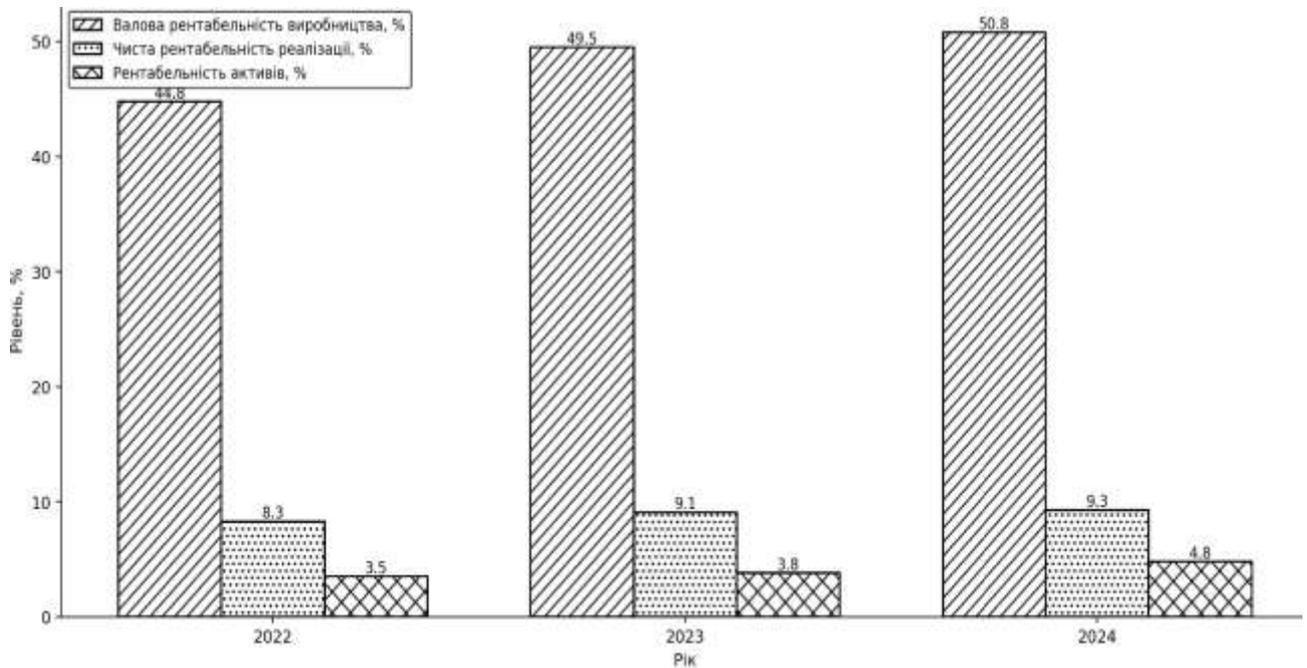
Таблиця 2.7

**Загальногосподарські економічні показники ефективності діяльності  
ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
	2022	2023	2024		
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	2652,6	2948,4	3167,1	+514,5	119,41
Валовий прибуток, тис. грн	1602,0	1856,0	1790,0	+188,0	111,74
Чистий прибуток, тис. грн	980,0	890,00	1050,0	+70,0	107,14
Рівень валової рентабельності виробництва, %	44,8	49,5	50,7	+5,9 в.п.	-
Рівень чистої рентабельності реалізації, %	8,3	9,1	9,2	+0,9 в.п.	-
Рентабельність активів, %	3,5	3,8	4,7	+1,2 в.п.	-

За даними табл. 2.7, чистий дохід від реалізації продукції у 2024 р. зріс до 3167,1 тис. грн (+19,41% порівняно з 2022 р.), що підтверджує розширення обсягів реалізації та/або вплив цінової кон'юнктури. Валовий прибуток має нерівномірну динаміку: зростання у 2023 р. змінилося певним зниженням у 2024 р., однак порівняно з 2022 р. він зріс на 188,0 тис. грн. Чистий прибуток у 2024 р. становив 1050,0 тис. грн, що перевищує рівень 2022 р. на 70,0 тис. грн. Важливою є позитивна динаміка рентабельності: рівень валової рентабельності виробництва підвищився до 50,8%, чиста рентабельність реалізації — до 9,3%, а рентабельність активів — до 4,8%. Це свідчить про загальне покращення ефективності господарювання, хоча зростання доходу не завжди супроводжується пропорційним зростанням прибутку, що може бути наслідком збільшення витрат на матеріальні ресурси, енергоносії, оплату праці та інші операційні потреби.

Для узагальнення тенденцій ефективності діяльності підприємства та кращого сприйняття змін у показниках рентабельності доцільно використати рис. 2.5.



**Рис. 2.5** .Динаміка показників рентабельності ПМП «РУБІН» у 2022–24 рр.

Згідно з рис. 2.5, усі ключові показники рентабельності мають висхідний тренд у 2022–2024 рр., що є позитивним результатом для малого підприємства в умовах нестабільного ринку. Найбільш виражене зростання спостерігається за валовою рентабельністю, що може свідчити про підвищення результативності виробництва або більш сприятливі умови реалізації продукції. Водночас порівняно нижчі значення рентабельності активів вказують на необхідність підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства (техніки, обладнання, оборотних активів) через удосконалення планування, скорочення непродуктивних витрат та оптимізацію операційних процесів.

Отже, кадрові характеристики ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр. свідчать про посилення трудовозабезпеченості та більш інтенсивне використання робочого часу, що створює передумови для підвищення керованості операційної діяльності. Разом із позитивною динамікою рентабельності це формує базу для

подальшого аналізу організації операційних процесів і ресурсного забезпечення.

## 2.2. Аналіз операційних процесів та використання виробничих ресурсів підприємства

Операційний цикл у рослинництві ПМП «РУБІН» формується як послідовність взаємопов'язаних сезонних технологічних операцій: підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами (внесення добрив, ЗЗР, агротехнічні заходи), збирання врожаю, первинна доробка та підготовка продукції до реалізації. Для малого підприємства критичним є виконання робіт у оптимальні агротехнічні строки, оскільки будь-які затримки призводять до втрат урожайності, зростання витрат або зниження якості продукції. Тому оцінювання організації операційного циклу доцільно здійснювати через показники інтенсивності робіт та продуктивності використання ресурсів (землі й праці), що дозволяє виявити тенденції та потенційні «вузькі місця» в операційному управлінні.

Для комплексної оцінки операційної результативності за 2022–2024 рр. доцільно проаналізувати інтегровані розрахункові показники, наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

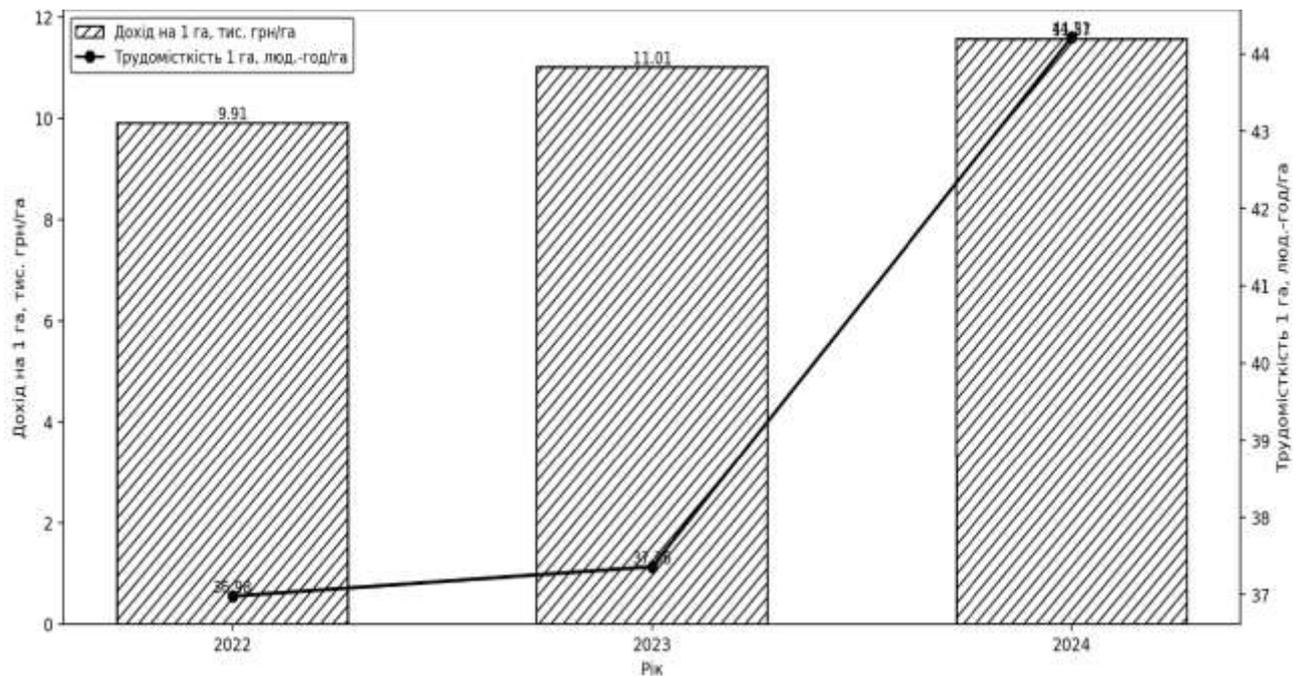
### Операційні показники інтенсивності та продуктивності ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
Площа сільгоспугідь	га	267,7	267,7	273,7	+6,0	102,24
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	2652,6	2948,4	3167,1	+514,5	119,40
Чистий прибуток	тис. грн	980,0	890,0	1050,0	+70,0	107,14
Сукупні витрати праці	тис. люд.-год	9,9	10,0	12,1	+2,2	122,22

Дохід на 1 га	тис. грн/га	9,91	11,01	11,57	+1,66	116,78
Чистий прибуток на 1 га	тис. грн/га	3,66	3,32	3,84	+0,18	104,79
Трудомісткість 1 га	люд.-год/га	36,98	37,36	44,21	+7,23	119,54
Продуктивність праці (дохід на 1 люд.-год)	грн/люд.-год	267,94	294,84	261,74	-6,20	97,69

Дані табл. 2.8 свідчать про загальне зростання масштабів і результативності операційної діяльності підприємства. Зокрема, дохід на 1 га підвищився з 9,91 тис. грн/га у 2022 р. до 11,57 тис. грн/га у 2024 р., що вказує на зростання економічної віддачі земельних ресурсів. Одночасно чистий прибуток на 1 га має хвилеподібну динаміку: зниження у 2023 р. (3,32 тис. грн/га) і відновлення у 2024 р. до 3,84 тис. грн/га, що може бути наслідком змін структури витрат, цінової кон'юнктури або технологічних умов сезону. Важливою тенденцією є зростання трудомісткості 1 га з 36,98 до 44,21 люд.-год/га (+19,54%), що означає підвищення трудового навантаження на виконання технологічних операцій. При цьому продуктивність праці (дохід на 1 люд.-год) у 2024 р. знизилася порівняно з 2023 р. і становила 261,74 грн/люд.-год, що може свідчити про наявність резервів в організації робіт (зменшення непродуктивних витрат часу, краща логістика робіт у полі, оптимізація використання техніки й персоналу).

Для наочності взаємозв'язку між результативністю використання землі та трудовими витратами доцільно подати графічне зіставлення показників доходу на 1 га і трудомісткості 1 га, що наведено у рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Динаміка операційної результативності ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр. (дохід на 1 га та трудомісткість 1 га)**

Згідно з рис. 2.6, дохід на 1 га зростає поступово протягом 2022–2024 рр., однак одночасно у 2024 р. фіксується різкіше зростання трудомісткості 1 га. Це означає, що підвищення результативності досягається не лише завдяки кращим виробничим результатам або цінам реалізації, а й за рахунок підвищеної інтенсивності праці (більше трудових витрат на одиницю площі). Для операційного управління така тенденція є сигналом до поглибленого аналізу причин зростання трудомісткості: можливі додаткові операції через погодні умови, збільшення обсягу ручної/допоміжної праці, простої техніки, недосконалі маршрутизації робіт чи неузгодженість календарного плану операцій між культурами. Водночас стабільне зростання доходу на 1 га підтверджує наявність позитивної динаміки в результативності виробництва, що створює фінансові передумови для подальшого удосконалення операційного циклу (механізація, оптимізація технологічних карт, скорочення витрат часу та ресурсів).

Проведений аналіз показує, що у 2022–2024 рр. ПМП «РУБІН» забезпечило зростання економічної віддачі земельних ресурсів, однак це супроводжувалося підвищенням трудомісткості виробництва на 1 га. У наступних підрозділах розділу 2 доцільно детальніше оцінити організацію

операційних процесів, використання матеріально-технічної бази та ресурсів, щоб визначити конкретні фактори, які впливають на продуктивність праці, витрати та ефективність операційного управління.

Рациональне використання виробничих ресурсів (земельних, трудових і матеріально-технічних) є ключовою умовою результативного операційного управління в аграрному підприємстві. Для ПМП «РУБІН», як малого господарства, особливо важливими є: 1) узгодження сезонних робіт із наявними трудовими можливостями; 2) ефективне завантаження техніки та основних засобів; 3) мінімізація непродуктивних витрат часу і простоїв, які безпосередньо підвищують трудомісткість та знижують продуктивність. Тому в цьому підрозділі ресурсну складову операційного управління доцільно оцінити через систему узагальнюючих показників віддачі праці та основних фондів.

Для комплексного аналізу динаміки ефективності використання ресурсів у 2022–2024 рр. наведемо узагальнені показники у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

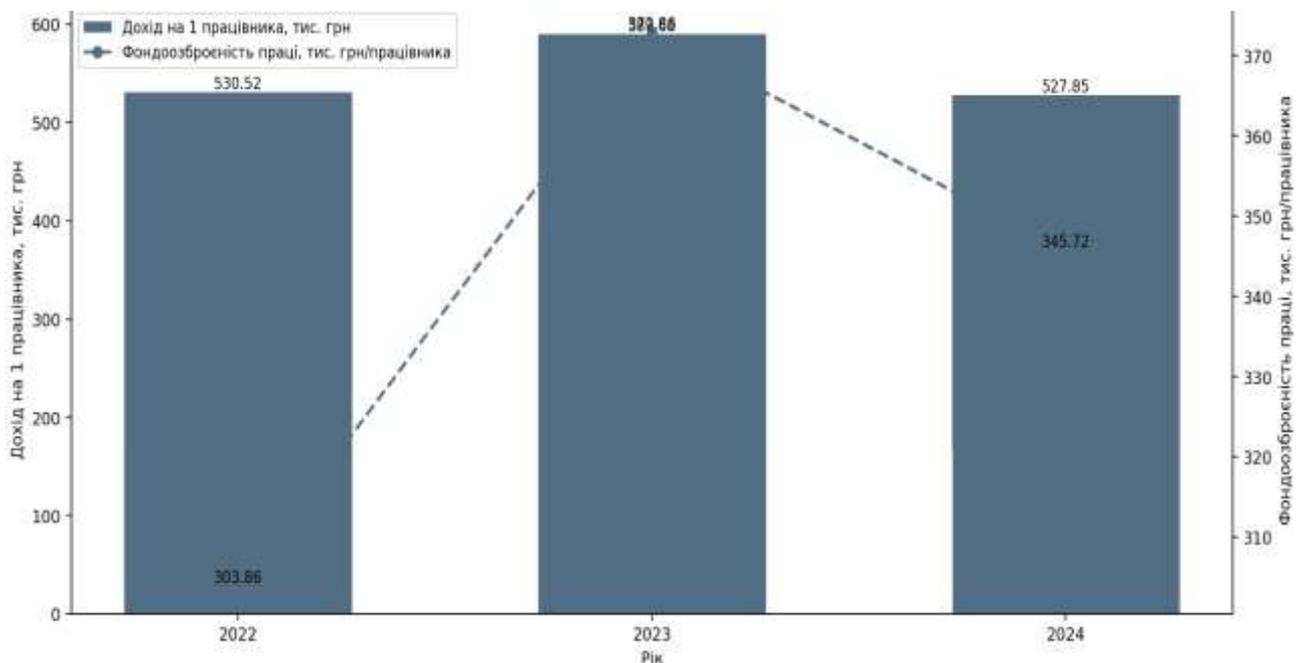
**Показники ефективності використання трудових і матеріально-технічних ресурсів ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Показник	Одиниця виміру	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2024/2022, ±	Темп зміни 2024/2022, %
Дохід на 1 працівника	тис. грн/особа	530,52	589,68	527,85	-2,67	99,50
Чистий прибуток на 1 працівника	тис. грн/особа	196,00	178,00	175,00	-21,00	89,29
Продуктивність праці (дохід на 1 люд.-год)	грн/люд.-год	267,94	294,84	261,74	-6,20	97,69
Трудомісткість 1 га	люд.-год/га	36,98	37,36	44,21	+7,23	119,54
Фондоозброєність праці	тис. грн/працівника	303,86	372,86	345,71	+41,85	113,77
Фондовіддача	грн/грн	1,75	1,58	1,53	-0,22	87,45

Дані табл. 2.9 показують неоднорідні тенденції у використанні ресурсів. З одного боку, у 2024 р. зростає забезпеченість праці основними фондами (фондоозброєність +13,77% до 2022 р.), що є позитивним фактором для

організації операцій (технічна спроможність виконувати роботи в строки, потенційне скорочення ручних операцій). З іншого боку, одночасно зростає трудомісткість 1 га (+19,54%), а продуктивність праці за показником «дохід на 1 люд.-год» у 2024 р. нижча, ніж у 2023 р., і трохи нижча за 2022 р. Це означає, що операційна система в 2024 р. потребувала більше трудових витрат на одиницю площі, а приріст технічної забезпеченості не повною мірою трансформувалася у зростання віддачі праці. Також негативним сигналом є зниження фондівіддачі (з 1,75 до 1,53 грн/грн), що може свідчити про неповне завантаження техніки/основних засобів, нерівномірність робіт протягом року або наявність організаційних втрат (простої, зайві переміщення, недостатня узгодженість графіків виконання операцій). Водночас дохід на 1 працівника у 2024 р. практично дорівнює рівню 2022 р., що підкреслює необхідність підвищення саме організаційної та технологічної ефективності використання ресурсів.

Для наочного порівняння тенденцій продуктивності праці та фондоозброєності праці наведемо рис. 2.7.

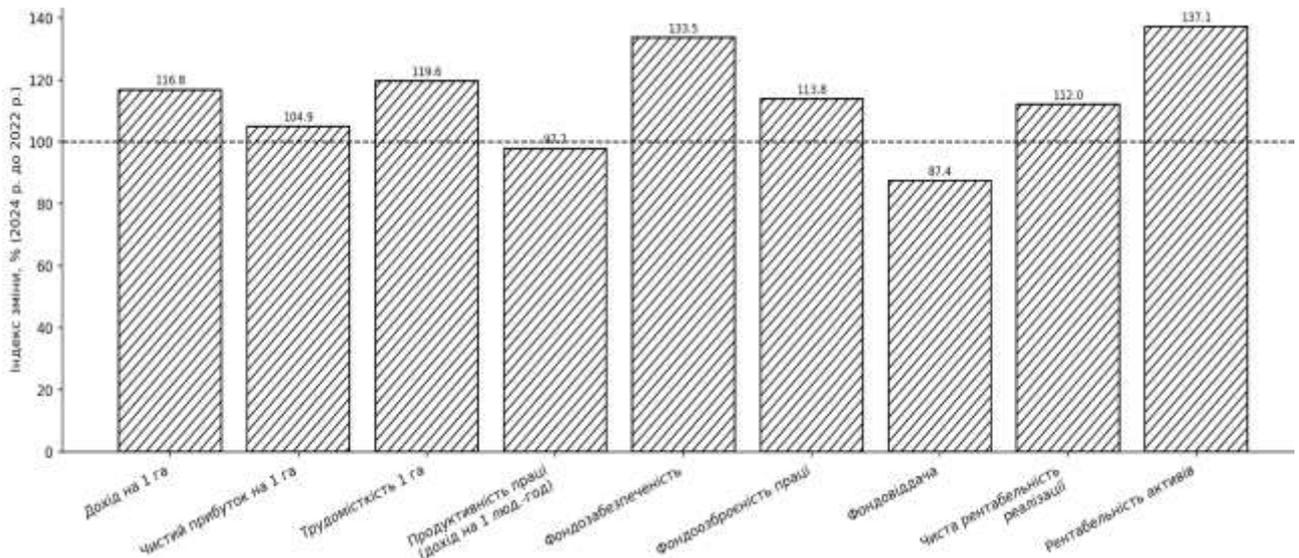


**Рис. 2.7. Співвідношення продуктивності праці та фондоозброєності ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр.**

Відповідно до рис. 2.7, у 2023 р. спостерігається одночасне зростання і доходу на 1 працівника, і фондоозброєності, що може вказувати на більш ефективне завантаження ресурсів та кращу організацію операційних робіт у цей період. У 2024 р., попри збереження високого рівня фондоозброєності, дохід на 1 працівника знижується, що є ознакою появи факторів, які стримують операційну віддачу: підвищення трудомісткості, можливі додаткові технологічні операції через умови сезону, втрати часу в логістиці польових робіт, простої техніки або неузгодженість робіт між культурами. Отже, подальше удосконалення операційного управління на ПМП «РУБІН» доцільно спрямувати на підвищення завантаження техніки, стандартизацію технологічних карт, оптимізацію маршрутів і графіків виконання робіт, а також скорочення непродуктивних витрат робочого часу.

Підсумовуючи результати аналізу операційних процесів і використання ресурсів у ПМП «РУБІН» за 2022–2024 рр., доцільно узагальнити, які саме зміни відбулися в операційній системі підприємства та які тенденції можуть формувати проблемні зони для подальшого розвитку. Для малого аграрного підприємства найважливішими є не лише абсолютні показники виробництва і реалізації, а й співвідношення між результатом (дохід, прибуток, рентабельність) та витратами/ресурсами (праця, основні фонди, організація робіт). Саме така порівняльна оцінка дозволяє встановити, чи зростання економічних результатів супроводжується підвищенням організаційної ефективності операцій, чи навпаки - досягається за рахунок підвищеної інтенсивності робіт і більших витрат.

Для наочного відображення узагальнених тенденцій змін ключових показників операційної ефективності ПМП «Рубін» у 2024 р. порівняно з 2022р. доцільно використати рис. 2.8.



**Рис. 2.8. Індеси зміни ключових показників операційної ефективності ПМП «Рубін» у 2024 р. порівняно з 2022 р.**

Згідно з рис. 2.8, у діяльності підприємства спостерігається одночасна дія двох груп тенденцій. До позитивних відноситься зростання показників, що характеризують результативність господарювання та ресурсну забезпеченість: підвищився дохід на 1 га, збільшилися фондозабезпеченість і фондоозброєність праці, а також покращилися показники рентабельності (зокрема чистої рентабельності реалізації та рентабельності активів). Це свідчить про посилення матеріально-технічної бази та загалом кращі економічні результати діяльності, що створює можливості для подальшого вдосконалення операційної системи.

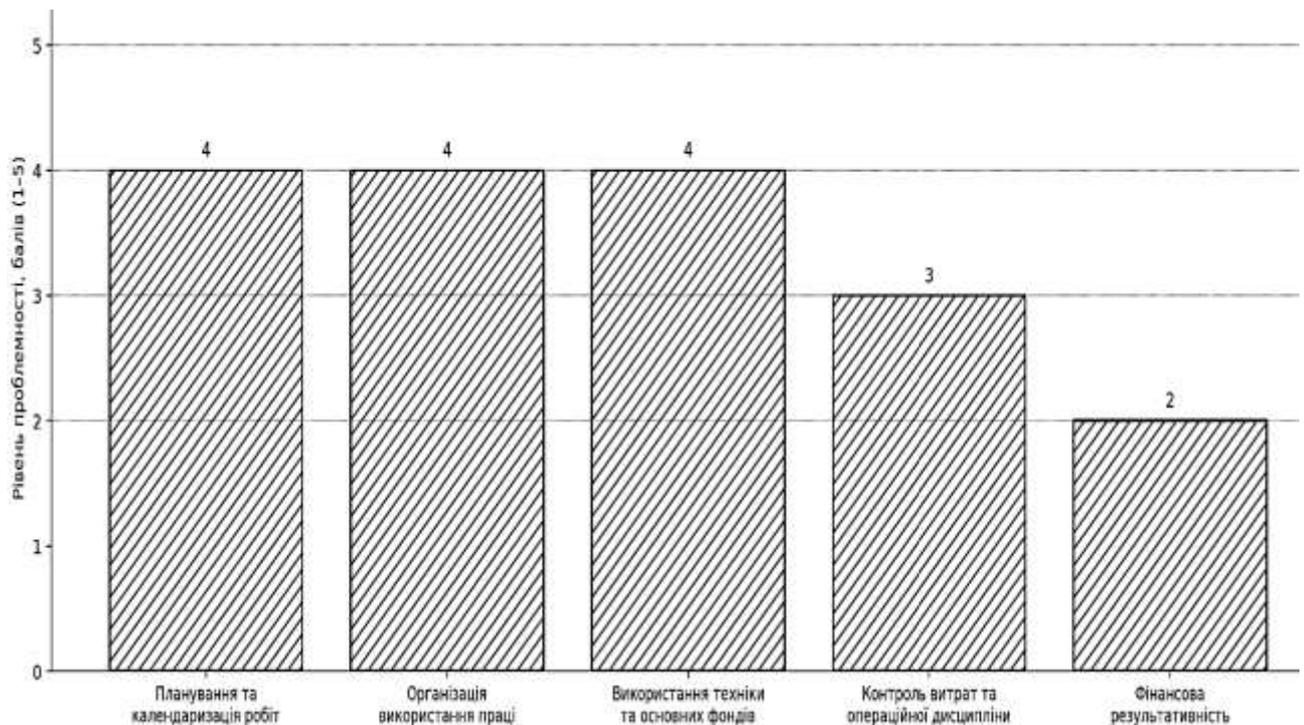
Водночас рис. 2.8 чітко демонструє проблемні зсуви, які мають безпосередньо операційний характер. Насамперед це зростання трудомісткості 1 га, тобто збільшення витрат праці на одиницю площі. Паралельно фіксується зниження продуктивності праці (за показником доходу на 1 люд.-год), що означає, що кожна година праці в середньому приносить менший економічний результат. Додатково простежується зменшення фондовіддачі, тобто зниження віддачі основних фондів на одиницю вартості, що може вказувати на неповне завантаження техніки, зростання простоїв або неефективну організацію використання матеріально-технічної бази.

Отже, в ПМП «РУБІН» зростання економічних результатів супроводжується підвищенням операційного навантаження та появою ознак організаційних втрат у використанні праці й основних фондів. Це дозволяє сформулювати попередній висновок про наявність резервів удосконалення операційного управління за рахунок: оптимізації планування і календаризації польових робіт, скорочення непродуктивних витрат часу, кращого завантаження техніки, а також підвищення технологічної дисципліни виконання операцій

### **2.3. Оцінка ефективності діючої системи операційного управління та виявлення проблемних аспектів**

Діюча система операційного управління на малому аграрному підприємстві має спрощену організаційну побудову, де значна частина управлінських функцій концентрується на рівні керівника та ключових виконавців. Для ПМП «РУБІН» це означає, що ефективність операційної діяльності залежить не лише від наявності ресурсів (земля, техніка, персонал), а насамперед від якості планування сезонних робіт, координації виконання технологічних операцій, організації праці, а також контролю витрат і дотримання технологічної дисципліни. Саме тому оцінка діючої системи операційного управління доцільна через виявлення зон, де виникають найбільші організаційні втрати (простій, розриви в календарних графіках, перевитрати часу, недовантаження техніки, неузгодженість операцій між культурами).

Узагальнену діагностику проблемних зон системи операційного управління ПМП «РУБІН», сформовану на основі змін ключових показників підприємства (трудомісткість 1 га, продуктивність праці, фондівіддача, рентабельність тощо), подано на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Профіль проблемних зон системи операційного управління ПМП «РУБІН» (за індикаторами 2022–2024 рр.)**

За даними рис. 2.9, найбільш проблемними для операційної системи ПМП «Рубін» є три взаємопов'язані напрями:

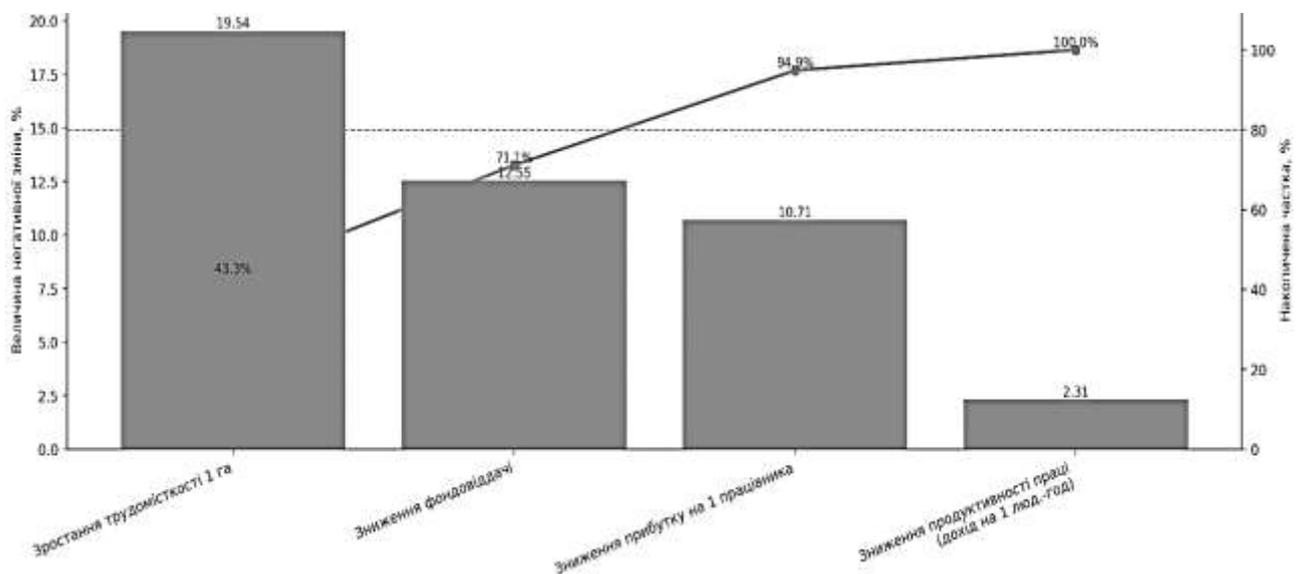
- планування та календаризація робіт,
- організація використання праці,
- використання техніки та основних фондів (усі мають підвищений рівень проблемності).

Це узгоджується з раніше встановленими тенденціями: зростання трудомісткості на 1 га та зниження віддачі праці й основних фондів сигналізують про наявність організаційних втрат у процесі виконання операцій (зокрема можливі простої техніки, нерівномірність завантаження персоналу впродовж сезону, зайві переміщення, дублювання окремих робіт, недостатня узгодженість графіків робіт між культурами). Середній рівень проблемності має блок контролю витрат та операційної дисципліни, що може вказувати на потребу посилення регламентації технологічних операцій (технологічні карти, нормування робіт, контроль виконання). При цьому фінансова результативність оцінюється як відносно стабільна/позитивна зона, що означає наявність

ресурсної бази та економічних передумов для впровадження організаційних удосконалень без критичного ризику для поточної діяльності.

Уточнення проблемних аспектів операційного управління потребує переходу від загальної діагностики до конкретних причинно-наслідкових зв'язків, які проявляються через динаміку ключових показників підприємства за 2022–2024 рр.

Для визначення пріоритетних факторів (що саме дає найбільший внесок у зниження операційної ефективності) доцільно використати Pareto-підхід, який дозволяє виділити 2–3 головні драйвери проблем. Це представлено на рис. 2.10.



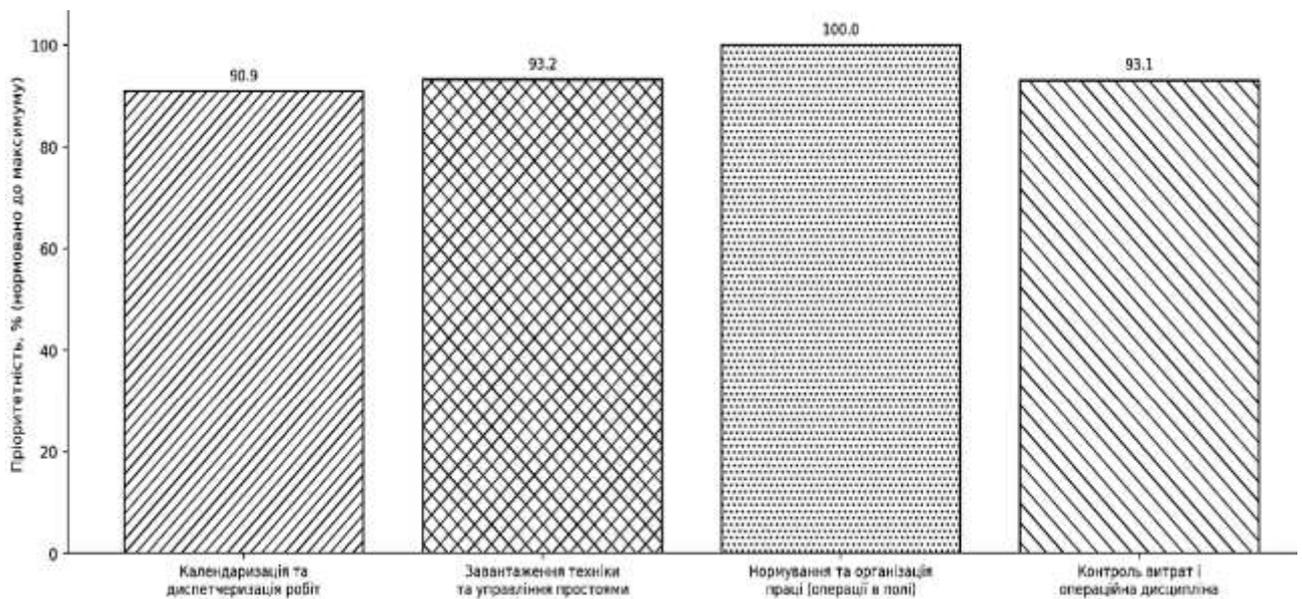
**Рис. 2.10 – Pareto-діаграма ключових чинників зниження операційної ефективності ПМП «РУБІН» (2024 р. до 2022 р.)**

Згідно з рис. 2.10, близько 70% сумарного негативного ефекту формують два чинники: 1) зростання трудомісткості 1 га, 2) зниження фондівдачі. Тобто першочергові резерви вдосконалення операційного управління слід шукати у скороченні непродуктивних витрат праці та підвищенні завантаження/ефективності використання техніки й основних засобів. Додатковим важливим чинником є зниження прибутку на працівника, що підтверджує необхідність посилення управління витратами та регламентації виконання ключових операцій (технологічні карти, нормування, контроль відхилень).

На основі результатів діагностики доцільно перейти від констатації проблем до визначення пріоритетних напрямів удосконалення операційного

управління. Для ПМП «РУБІН» це особливо важливо, оскільки ресурси малого підприємства (час керівника, персонал, техніка, фінанси) є обмеженими, а отже заходи мають бути сфокусовані на тих управлінських змінах, які забезпечать найбільший ефект за рахунок скорочення організаційних втрат і підвищення віддачі праці та основних фондів.

З узагальненням змін ключових показників 2024 р. до 2022 р. (трудомісткість 1 га, фондівіддача, прибуток на працівника, продуктивність праці) сформовано рейтинг пріоритетності управлінських напрямів, який наведено на рис. 2.11.



**Рис. 2.11. Оцінка пріоритетних напрямів удосконалення операційного управління ПМП «РУБІН» (на основі змін показників 2024 р. до 2022 р.)**

Відповідно до рис. 2.11, найвищий пріоритет має напрям нормування та організація праці (операції в полі), що узгоджується з виявленим зростанням трудомісткості 1 га та зниженням продуктивності праці. Високими за важливістю також є завантаження техніки та управління простоями (реакція на зниження фондівіддачі) і контроль витрат та операційна дисципліна (для стабілізації прибутку на працівника та підвищення керованості операцій). Напрямок календаризації та диспетчеризації робіт залишається базовим, оскільки саме він забезпечує узгодженість сезонних операцій, ритмічність виконання технологічних карт і зменшення втрат часу.

Отже, таким чином ми сформували обґрунтовані пріоритети удосконалення операційного управління ПМП «РУБІН», що створює логічну основу для розробки конкретних заходів та оцінки очікуваного економічного ефекту від їх впровадження.

## **Висновки до розділу 2**

1. З'ясовано, що ПМП «РУБІН» у 2022–2024 рр. функціонує як мале аграрне підприємство з рослинницькою спеціалізацією (КВЕД 01.11) та обмеженим земельним банком, що формує підвищені вимоги до організації сезонних робіт і концентрації управлінських функцій. Встановлено, що підприємство має тенденцію до зростання масштабів діяльності та ресурсного забезпечення, однак характер роботи зумовлює високу залежність результатів від якості календаризації технологічних операцій, дисципліни виконання робіт та рівня узгодженості процесів у пікові періоди.

2. Встановлено, що у 2022–2024 рр. підприємство демонструє загалом позитивну економічну динаміку: чистий дохід від реалізації у 2024 р. зріс до 3167,1 тис. грн, а чистий прибуток — до 1050,0 тис. грн, що супроводжувалося покращенням показників рентабельності (зростання чистої рентабельності реалізації та рентабельності активів). Водночас виявлено, що зростання результативності використання земельних ресурсів (дохід на 1 га) відбувається на фоні підвищення операційного навантаження — насамперед через зростання трудомісткості 1 га та нерівномірність віддачі праці, що вказує на наявність резервів у вдосконаленні організації виконання операцій.

3. Визначено, що використання матеріально-технічних і трудових ресурсів ПМП «РУБІН» характеризується суперечливими тенденціями: з одного боку, посилюється ресурсна база (фондозабезпеченість і фондоозброєність), з іншого — спостерігається зниження фондовіддачі та продуктивності праці, що свідчить про організаційні втрати в операційній системі (можливі простої техніки, зайві переміщення, дублювання операцій, недостатнє завантаження основних фондів, недосконалість регламентів та контролю). Проведена діагностика дозволила

сформувати пріоритетні напрями удосконалення операційного управління: нормування й організація праці, підвищення завантаження техніки та управління простоями, посилення контролю операційних витрат і операційної дисципліни, а також удосконалення календаризації та диспетчеризації робіт як базового елементу керованості виробничих процесів.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В ПМП «РУБІН»

### 3.1. Формування напрямів удосконалення організації операційних процесів підприємства

Операційна діяльність ПМП «РУБІН» має виражену сезонність, а отже результативність виробництва значною мірою залежить від своєчасності виконання польових операцій у межах оптимальних агротехнічних строків. Для малого підприємства з обмеженою чисельністю персоналу та техніки основним ризиком є «пікове» навантаження навесні та під час збирання врожаю, що призводить до простоїв, неузгодженості робіт між культурами, підвищення трудомісткості та втрат ресурсів. Тому першочерговим напрямом удосконалення операційного управління є впровадження календаризації робіт (план-графік по місяцях/тижнях) та диспетчеризації (оперативне управління виконанням: план/факт, коригування, відповідальні, контрольні точки).

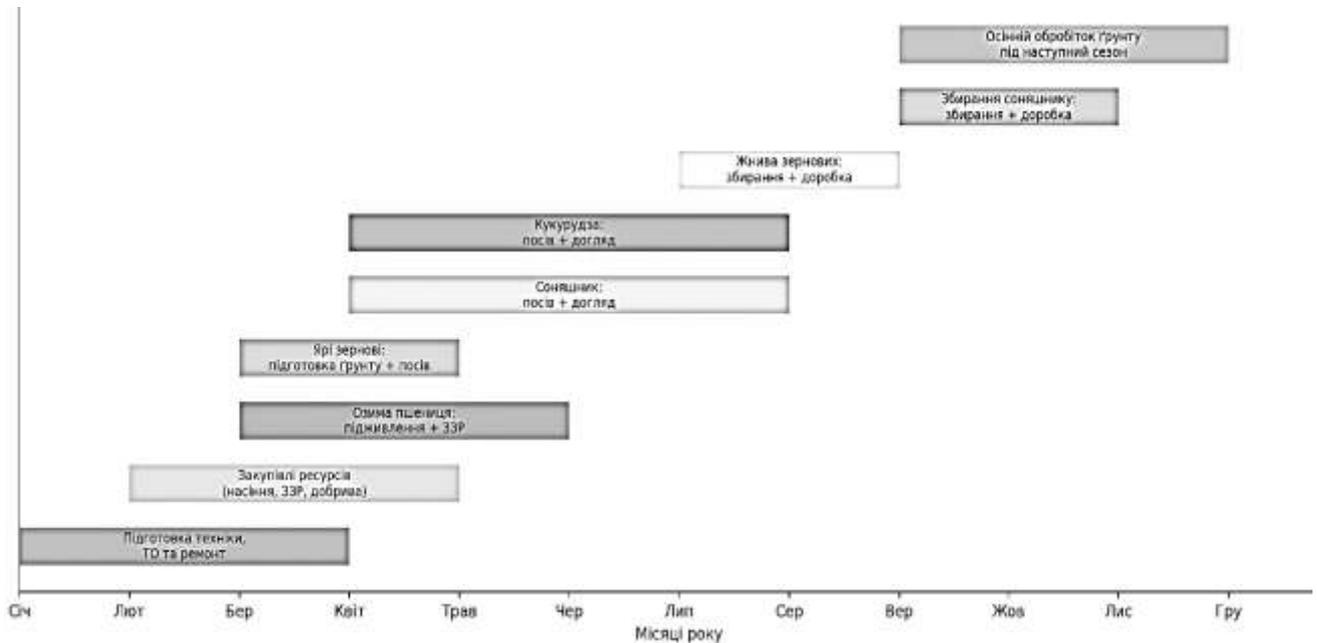
Практичний підхід для ПМП «РУБІН» доцільно реалізувати у форматі «три рівні планування»:

- річний календарний план (орієнтовні строки основних операцій та ресурси);
- тижневий план-завдання (обсяг робіт по культурах/полях, виконавці, техніка, матеріали);
- щоденна диспетчеризація (фіксація факту виконання, перенесення через погоду, простої, контроль витрат часу і пального).

Передумовою для якісної календаризації є використання технологічних карт по основних культурах (озимі/ярі зернові, соняшник, кукурудза), де визначено склад операцій, нормативи часу, потребу в техніці, матеріалах і персоналі. На основі технологічних карт формується календарний план, який

має враховувати «вікна» робіт (оптимальні строки), резерв часу та можливі погодні ризики (дощі, посуха, зміщення строків посіву/обробок).

Для ілюстрації підходу до календаризації сезонних робіт у ПМП «РУБІН» наведемо фрагмент календарного плану (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Фрагмент календарного плану сезонних робіт ПМП «РУБІН»**

Короткий аналітичний висновок. Згідно з рис. 3.1, найбільше накладання операцій припадає на весняний період (підготовка ґрунту, посів і догляд за посівами) та період жнив, коли одночасно необхідно виконувати основні операції у стислі строки. Для ПМП «РУБІН» це означає, що ключовими резервами є: (1) рання підготовка техніки та ресурсів до сезону; (2) чітке закріплення відповідальних і техніки за критичними операціями; (3) щоденний контроль виконання та оперативне перенесення робіт при зміні погодних умов; (4) зменшення простоїв і «втрат часу» через підвищення дисципліни план/факт. У результаті впровадження календаризації й диспетчеризації очікується скорочення непродуктивних витрат праці та підвищення керованості операційного циклу, що є необхідною умовою для подальшого зниження трудомісткості та підвищення фондівіддачі.

Удосконалення організації операційного управління в ПМП «РУБІН» доцільно поглибити через стандартизацію ключових польових операцій,

оскільки саме від неї залежить стабільність строків, якість виконання робіт і рівень витрат часу/ресурсів. В умовах малого підприємства найбільші втрати формуються через «ручний» стиль управління: відсутність єдиних технологічних карт, різні підходи до виконання одних і тих самих операцій, неформалізований контроль план/факт, недостатню фіксацію відхилень (погодні умови, простой, перевитрати матеріалів). У результаті зростає трудомісткість та знижується фондовіддача, що було виявлено у розділі 2.

Стандартизація операцій у ПМП «РУБІН» пропонується реалізувати через впровадження трьох практичних інструментів:

- технологічні карти (перелік операцій, строки, техніка, норми часу, матеріали, контрольні параметри);
- операційні регламенти (SOP) для критичних робіт (посів, внесення ЗЗР/добрив, збирання);
- контрольні точки та чек-листи (перед початком робіт, у процесі виконання, після завершення).

Початковим кроком є формування типових технологічних карт по основних культурах підприємства (зернові, соняшник, кукурудза). Приклад структури технологічної карти (як універсального шаблону для ПМП «РУБІН») подано в Додатку Б.

Запровадження технологічних карт за наданим зразком забезпечує уніфікацію операцій і створює основу для контролю «план/факт», зменшення непродуктивних витрат часу та підвищення дисципліни виконання робіт. Особливу цінність для ПМП «РУБІН» має фіксація контрольних параметрів якості (глибина посіву, норма внесення, погодні обмеження при ЗЗР тощо), оскільки це дозволяє знижувати технологічні ризики та уникати повторних робіт, які безпосередньо підвищують трудомісткість.

Для того щоб стандартизація не залишалась лише «документом», потрібен простий механізм її застосування у щоденному управлінні. Логіку регламенту «план – підготовка – виконання – контроль – коригування» для ПМП «РУБІН» відображено на рис. 3.2 (посилання подано перед розміщенням).



**Рис. 3.2. Логіка стандартизації операцій**

Відповідно до рис. 3.2, стандартизація має замкнений цикл: після контролю результатів і відхилень (час, витрати, якість) підприємство повертається до коригування норм і плану. Для ПМП «РУБІН» це дає практичний ефект: поступове уточнення нормативів під власну техніку та умови поля, скорочення простоїв і повторних операцій, а також підвищення керованості сезонних робіт. У підсумку очікуваним результатом є зниження трудомісткості 1 га та підвищення фондівдачі за рахунок кращого завантаження ресурсів.

Для ПМП «РУБІН» підвищення ефективності операційного управління значною мірою залежить від того, наскільки рівномірно і без простоїв завантажуються техніка (трактори, обприскувач, комбайн, транспорт), а також як організовані переміщення між полями і забезпечення ресурсами (ПММ, насіння, ЗЗР, добрива). У розділі 2 було зафіксовано зростання трудомісткості та зниження фондівдачі, що є типовими наслідками організаційних втрат: простоїв техніки в очікуванні ресурсів/завдань, «порожніх» переїздів, чергування операцій без погодження між культурами, відсутності чіткого плану технічного обслуговування у «вікна простою».

Практичний напрям удосконалення для підприємства полягає у впровадженні трьох рішень:

- план завантаження техніки за календарним планом (хто/чим/де працює щодня у пікові періоди);

- маршрутизація робіт (кластеризація полів, мінімізація переїздів, закріплення техніки за групами полів);
- управління простоями через диспетчеризацію (швидке забезпечення ПММ/матеріалами, резервні завдання, ТО у визначені «вікна»).

Для того щоб показати очікуваний ефект саме від організаційних змін (без купівлі нової техніки), доцільно оцінити резерв скорочення непродуктивних витрат часу у 2024 році на основі сукупних витрат праці підприємства (12,1 тис. люд.-год) та площі с.-г. угідь (273,7 га).

Таблиця 3.1

**Оціночні резерви скорочення непродуктивних витрат часу в польових роботах ПМП «РУБІН» (на базі 2024 р.)**

Джерело організаційних витрат часу	Частка у витратах праці, % (оцінки)	Резерв скорочення, люд.-год	Еквівалент зниження трудомісткості, люд.-год/га
Простої техніки (очікування ПММ/матеріалів/завдання)	5,0	605	2,21
Зайві переїзди та нераціональні маршрути	3,0	363	1,33
Дублювання операцій/повторні проходи (неякісне виконання)	2,0	242	0,88
Невикористання «вікон простою» для ТО і підготовки	0,0–1,0	0–121	0,00–0,44
Разом потенційний резерв	≈10,0	≈1210	≈4,42

За даними табл. 3.1 потенційний резерв скорочення непродуктивних витрат праці становить близько 10% або ≈1210 люд.-год, що еквівалентно зниженню трудомісткості приблизно на 4,42 люд.-год/га. Це означає, що за рахунок організаційних заходів (план завантаження техніки, маршрутизація, диспетчеризація ресурсів) ПМП «РУБІН» може наблизити трудомісткість з рівня 44,21 люд.-год/га до орієнтовно 39,8 люд.-год/га, не змінюючи масштабів виробництва. Вивільнений час може бути використаний для своєчасного виконання критичних операцій або зменшення пікового перевантаження працівників.

Ключовим інструментом зменшення простоїв є оперативна диспетчеризація: чіткий ланцюжок “завдання → забезпечення → виконання → план/факт → коригування”, який забезпечує узгодження техніки, екіпажу, ресурсів і логістики в одному управлінському циклі.



**Рис. 3.3. Схема диспетчеризації та зменшення простоїв техніки у ПМП «РУБІН»**

Згідно з рис. 3.3, скорочення простоїв досягається через синхронізацію трьох підтримуючих контурів: ресурсного (склад/ПММ і ліміти), логістичного (маршрут, переїзди, черга) та технічного (ТО і ремонт у «вікна простою»). Для ПМП «РУБІН» практичний ефект такої схеми полягає у швидкому реагуванні на відхилення (погода, поломки, нестача матеріалів), зменшенні «порожніх» переїздів, кращому завантаженні техніки у пікові періоди та підвищенні операційної дисципліни через звітність план/факт.

### **3.2. Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації операційної діяльності**

Для ПМП «РУБІН» підвищення результативності операційного управління доцільно забезпечити через впровадження системи операційних

КРІ, що дозволяє перейти від ситуативного управління до регулярного контролю «план/факт» і своєчасного коригування дій. Було встановлено, що при загальному зростанні фінансових результатів у підприємства погіршилися окремі параметри операційної ефективності (зростання трудомісткості 1 га та зниження фондівдачі). Отже, КРІ мають бути спрямовані саме на ті показники, які відображають ефективність використання праці, техніки та результативність виробництва.

Система КРІ для ПМП «РУБІН» пропонується у вигляді короткої «панелі» показників, які:

- розраховуються за даними підприємства;
- мають зрозумілу інтерпретацію (що означає зростання/зниження);
- можуть контролюватися на регулярній основі;
- прив'язані до відповідального виконавця.

Таблиця 3.2

**Система ключових показників (КРІ) операційної діяльності ПМП  
«РУБІН» (базовий 2024 р. та цільові орієнтири)**

КРІ	Базове значення (2024 р.)	Ціль/орієнтир після впровадження заходів	Періодичність контролю	Відповідальний
Трудомісткість 1 га, люд.-год/га	44,21	≤ 39,8 (-10%)	щотижня/за етапами	керівник + виконавці
Продуктивність праці (дохід на 1 люд.-год), грн/год	261,74	≥ 275 (+5%)	щомісяця	керівник
Фондовіддача, грн/грн	1,53	≥ 1,68 (+10%)	щокварталу	керівник
Дохід на 1 га, тис. грн/га	11,57	≥ 12,15 (+5%)	щомісяця/сезонно	керівник
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн/особа	175,0	≥ 189 (+8%)	щокварталу	керівник
Чиста рентабельність реалізації, %	9,3	≥ 10,0	щокварталу	керівник
Рентабельність активів, %	4,8	≥ 5,2	щорічно/сезонно	керівник

Табл. 3.2 формує «ядро» КРІ, яке на пряму відповідає проблемним зонам ПМП «РУБІН». Ключовою ціллю є зниження трудомісткості 1 га та підвищення фондівіддачі, що означає скорочення непродуктивних витрат часу, кращу організацію робіт і підвищення завантаження техніки. Одночасно контроль показників результативності (дохід/га, прибуток на працівника, рентабельність) забезпечує баланс між організаційними змінами та фінансовим результатом.

Щоб КРІ реально працювали, необхідно закріпити регулярний цикл контролю: встановлення планів → збір даних → аналіз відхилень → управлінське рішення → коригування нормативів і планів. Для ПМП «РУБІН» це доцільно реалізувати через просту щоденну/тижневу/місячну звітність без складних програмних рішень (рис.3.4).



**Рис. 3.4. Цикл контролю операційної діяльності за КРІ у ПМП «РУБІН»**

Короткий аналітичний висновок. Згідно з рис. 3.4, контроль КРІ доцільно вести у трьох горизонтах: щоденно (час, ПММ, якість виконання), щотижнево (оцінка відхилень за ключовими КРІ праці/техніки/витрат) і щомісячно (підсумок та оновлення норм/планів). Така організація забезпечує для ПМП «РУБІН» швидке реагування на відхилення в сезонні періоди, зменшує ризик накопичення проблем (простої, зайві переїзди, повторні проходи) і створює передумови для досягнення цільових орієнтирів, визначених у табл. 3.2.

Для ПМП «РУБІН» оптимізація операційної діяльності має спиратися не лише на календаризацію робіт і систему КРІ, а й на планово-облікові інструменти, які забезпечують контроль ресурсів у розрізі конкретних операцій

(праця, ПММ, матеріали, час роботи техніки). У практиці малих агропідприємств найчастіше втрати формуються через відсутність лімітів і первинного обліку: ресурси списуються «загалом за сезон», що унеможливлює швидке виявлення перевитрат і причин відхилень.

Тому для ПМП «РУБІН» доцільно запровадити операційний бюджет (ліміти) за групами робіт і прості форми первинного обліку: журнал операцій (поле–операція–дата–техніка–люди–витрати ПММ/матеріалів), тижневе зведення та аналіз відхилень план/факт. Це дає змогу пов'язати витрати не з «підсумком сезону», а з конкретними технологічними етапами (табл. 3.3).

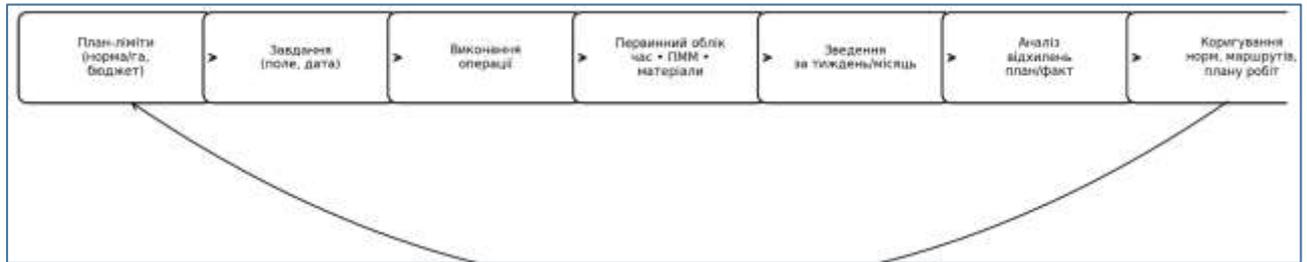
Таблиця 3.3

### План-ліміти трудових витрат за групами польових робіт ПМП «РУБІН

Група операцій	Планова норма, люд.-год/га	Плановий обсяг, люд.-год	Документ контролю
Підготовка ґрунту	10,00	2737,0	журнал операцій, план/факт
Посівні роботи	5,00	1368,5	журнал посіву
Догляд за посівами (добрива + ЗЗР)	9,00	2463,3	журнал внесення/ЗЗР
Збирання та доробка врожаю	14,00	3831,8	план жнив, акт виконання
Транспортування/логістика	3,50	958,0	реєстр рейсів/накладні
ТО і ремонт у сезон	2,71	741,6	журнал ТО/ремонту
Разом	44,21	12100,3	зведення за тиждень/місяць

За табл. 3.3 сукупні планові витрати праці у 2024 р. становлять 12,1 тис. люд.-год, що відповідає фактичним даним підприємства. Використання такого «операційного бюджету» дозволяє встановити ліміти по кожній групі робіт та оперативно виявляти перевитрати. Якщо реалізувати запропоновані у підрозділі 3.1 заходи (календаризація, диспетчеризація, маршрутизація), цільове зниження трудомісткості до 39,8 люд.-год/га означає скорочення річного фонду витрат праці до 10893,3 люд.-год, тобто резерв становить 1207 люд.-год (для малого підприємства це є суттєвим організаційним ефектом).

Щоб ліміти реально працювали, потрібна зрозуміла схема руху інформації: від нормування й плану — до первинного обліку — і далі до аналізу відхилень та управлінських коригувань.



**Рис. 3.5. Схема планово-облікового контролю витрат за операціями у ПМП «РУБІН»**

Відповідно до рис. 3.5, контроль витрат доцільно організувати як замкнений цикл «план-ліміти → облік факту → зведення → аналіз відхилень → коригування норм і плану». Для ПМП «РУБІН» така схема є практичною, оскільки не потребує складного програмного забезпечення: достатньо журналів/реєстрів і тижневого зведення. У результаті підприємство отримує керований механізм економії ресурсів (праці, ПММ, матеріалів) і підвищення операційної дисципліни, що напряду підтримує досягнення КРІ.

Для ПМП «РУБІН», яке у 2024 р. має 6 працівників, оптимізація операційної діяльності неможлива без чіткого розподілу функцій і формалізації відповідальності, адже в сезон одна людина часто поєднує кілька ролей. Основна проблема малих агропідприємств у пікові періоди (посів, обробки, збирання) полягає у тому, що за відсутності визначених відповідальних та «правил роботи» зростають простой, погіршується якість виконання операцій, виникають перевитрати ПММ і матеріалів. Тому доцільно впровадити організаційний пакет рішень, який включає:

- закріплення функцій (керівник як диспетчер + виконавці/відповідальні за техніку, ресурси, якість);
- мотивацію за КРІ (прив'язка премії до трудомісткості, дисципліни виконання та економії ресурсів);

- мікро-навчання (короткі інструктажі 20–30 хв перед критичними операціями);
- безпеку праці (допуск до робіт, ЗІЗ, чек-листи, фіксація інцидентів і причин).

Щоб забезпечити реалістичність впровадження, мотиваційно-організаційні заходи доцільно планувати як частку від чистого прибутку 2024 р. (1050,0 тис. грн), що дозволяє контролювати їхню «вартість» і забезпечує фінансову дисципліну (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

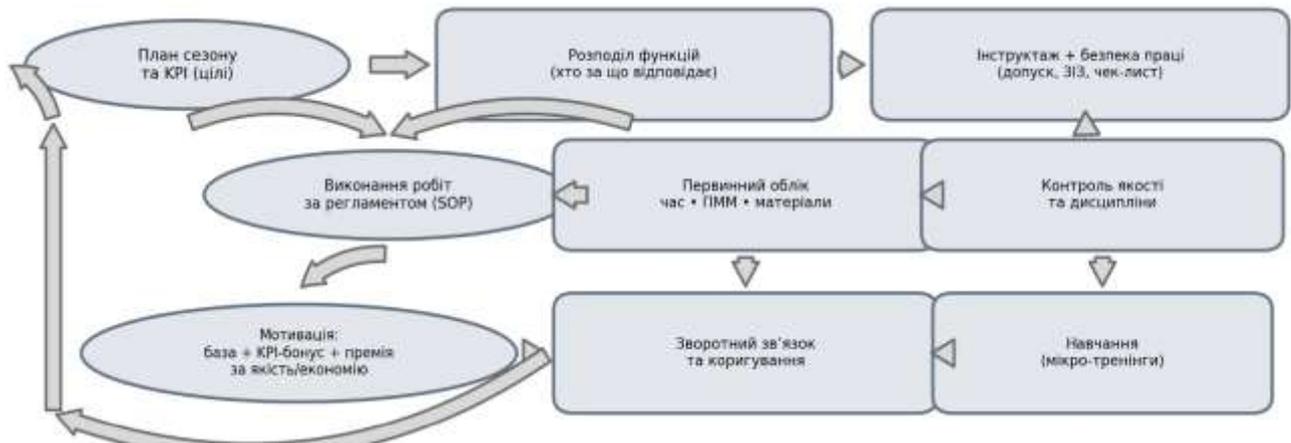
**Запропонований організаційно-мотиваційний пакет підвищення ефективності праці у ПМП «РУБІН» (на основі даних 2024 р.)**

Захід	Зміст (що робимо)	Бюджет/ресурс (оціночно)	Очікуваний ефект (напрямок впливу)
<i>КРІ-бонус (фонд преміювання)</i>	премія за виконання плану робіт у строк, зниження трудомісткості 1 га, дотримання дисципліни план/факт	21,0 тис. грн (≈2% від чистого прибутку 2024 р.)	стимулює скорочення непродуктивних витрат часу; підтримує ціль –10% трудомісткості
<i>Премія за якість і економію ресурсів</i>	надбавка за відсутність повторних проходів, дотримання норм внесення, економію ПММ у межах лімітів	5,3 тис. грн (≈0,5% від прибутку)	зменшення перевитрат ПММ/матеріалів, зниження операційних витрат
<i>Безпека праці та ЗІЗ</i>	чек-листи допуску, обов'язковий інструктаж, мінімальний комплект ЗІЗ, контроль ризикових робіт	3,2 тис. грн (≈0,3% від прибутку)	зниження ризиків зупинок робіт через інциденти, дисципліна виконання
<i>Мікро-навчання в сезон</i>	короткі тренінги/інструктажі перед посівом, ЗЗР, збиранням; розбір помилок за план/факт	організаційний ресурс: 8 год/працівника за сезон (48 год загалом)	підвищення якості операцій, менше повторних робіт і простоїв

За табл. 3.4 загальний грошовий бюджет стимулювання й безпеки становить 29,5 тис. грн, тобто близько 2,8% від чистого прибутку 2024 року. Для малого підприємства це керований обсяг витрат, який доцільно розглядати

як інвестицію в організаційну дисципліну: скорочення трудомісткості, стабільність строків робіт, менші прості техніки та менші перевитрати ПММ/матеріалів. Окремо важливо, що мікро-навчання не потребує значних фінансових витрат, але прямо впливає на якість виконання критичних операцій.

Логіку поєднання розподілу функцій, обліку, контролю якості, мотивації та навчання у ПМП «РУБІН» узагальнено на схемі (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Організаційно-мотиваційний контур підвищення ефективності праці у ПМП «РУБІН»**

Відповідно до рис. 3.6, організаційний ефект досягається тоді, коли мотивація «прив'язана» до реального процесу: план/КРІ → розподіл відповідальності → інструктаж і безпека → виконання за регламентом → первинний облік → контроль → преміювання → зворотний зв'язок і навчання. Для ПМП «РУБІН» така модель є практичною, оскільки не потребує складної адміністративної системи, але формує чіткі правила роботи в сезон та забезпечує досягнення цільових показників, закладених у КРІ.

### **3.3. Економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів**

Базою для розрахунків економічної оцінки ефективності запропонованих заходів приймаємо фактичні параметри ПМП «РУБІН» за 2024 р.: площа с.-г.

угідь – 273,7 га, сукупні витрати праці – 12,1 тис. люд.-год, чистий дохід – 3 167,1 тис. грн. Запропонований комплекс організаційних рішень орієнтований на скорочення непродуктивних витрат часу та простоїв, що дає змогу зменшити трудомісткість 1 га та підвищити продуктивність праці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок ефекту від зниження трудомісткості операційних процесів у ПМП «РУБІН» (було/стало)**

Показник	Одиниця	Базовий стан (2024)	Після удосконалень (ціль)	Відхилення (+/-)	Зміна, %
Площа с.-г. угідь	га	273,7	273,7	0,0	0,0
Сукупні витрати праці	люд.-год	12 100,3	10 893,3	-1 207,0	-10,0
Трудомісткість 1 га	люд.-год/га	44,21	39,80	-4,41	-10,0
Дохід на 1 люд.-год	грн/год	261,7	290,7	+29,0	+11,1
Дохід на 1 га	тис. грн/га	11,57	11,57	0,00	0,0

За табл. 3.5 очікуваний організаційний ефект від удосконалень полягає у зменшенні витрат праці на 1 207 люд.-год ( $\approx 10\%$ ) при незмінній площі. Це підвищує показник «дохід на 1 люд.-год» з 261,7 до 290,7 грн/год (+11,1%), тобто праця використовується більш продуктивно (менше простоїв, повторних операцій, неузгоджених виїздів техніки).

Оскільки у внутрішніх матеріалах підприємства не подано фактичну погодинну собівартість праці, грошовий ефект доцільно оцінювати сценарно (через вартість 1 люд.-год з урахуванням оплати праці та нарахувань). Також враховуємо, що у підрозділі 3.2.3 закладено організаційно-мотиваційний бюджет (преміювання + безпека праці) на рівні  $\approx 29,5$  тис. грн на сезон.

Таблиця 3.6

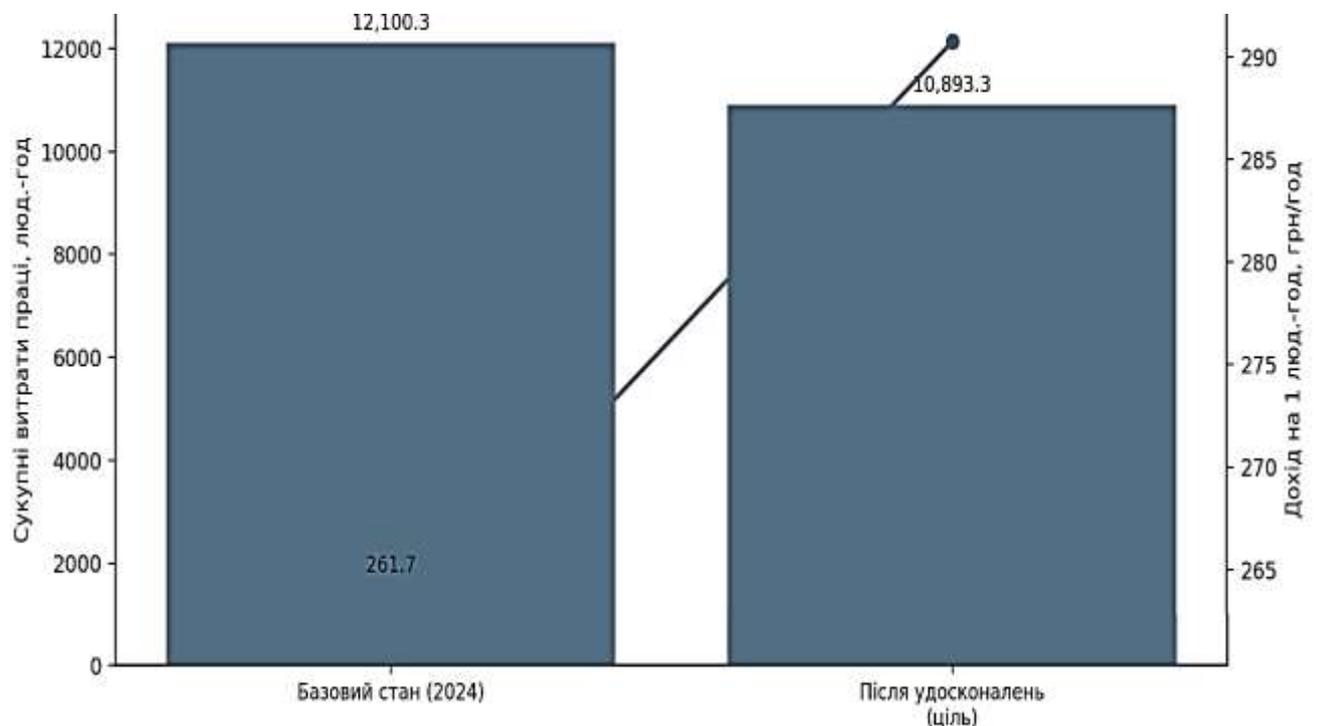
**Сценарний розрахунок грошового ефекту від економії 1 207 люд.-год у ПМП «РУБІН»**

Сценарій (вартість 1 люд.-год)	грн/год	Економія витрат праці, тис. грн	Мінус організаційно-мотиваційні витрати, тис. грн	Чистий організаційний ефект, тис. грн	Окупність витрат (рази)
Консервативний	80	96,6	29,5	67,1	3,27

Базовий	100	120,7	29,5	91,2	4,09
Оптимістичний	120	144,8	29,5	115,3	4,91

За табл. 3.6 навіть у консервативному сценарії очікуваний чистий організаційний ефект становить  $\approx 67$  тис. грн за сезон, а витрати на впровадження організаційно-мотиваційного пакета окупаються більш ніж у 3 рази. Це означає, що запропоновані удосконалення є економічно доцільними для малого підприємства й можуть бути реалізовані без значних капітальних вкладень.

Щоб наочно порівняти те що було і стало за витратами праці та продуктивністю, подаємо узагальнюючу діаграму (рис. 3.7.).



**Рис. 3.7. Порівняння витрат праці та продуктивності до та після удосконалень для ПМП «РУБІН»**

Відповідно до рис. 3.7, зниження сукупних витрат праці з 12 100,3 до 10 893,3 люд.-год супроводжується зростанням продуктивності праці (дохід на 1 люд.-год) з 261,7 до 290,7 грн/год, що підтверджує результативність організаційних змін саме як інструменту підвищення ефективності операційного управління.

Удосконалення організації операційного управління у ПМП «РУБІН» (календаризація робіт, диспетчеризація, SOP-регламенти, КРІ-контроль і планово-облікові ліміти) створює передумови для своєчасного виконання критичних агрооперацій (посів, внесення добрив/ЗЗР, збирання), що, як правило, зменшує втрати врожаю/якості та підвищує результативність технологічного процесу. Для кількісної оцінки використаємо сценарний підхід: приріст чистого доходу від реалізації приймаємо як 3% / 5% / 7% від фактичного рівня 2024 року (3 167,1 тис. грн). Оцінку приросту прибутку виконуємо за коефіцієнтом чистої рентабельності реалізації 2024 року – 9,3% (як показник, який характеризує частку чистого прибутку в доході).

Розрахункова база:  $\Delta D = D_{2024} \cdot p$ ,

де:  $D_{2024} = 3167,1$  тис. грн,

$p$  – частка приросту доходу;

$\Delta P = \Delta D \cdot R_{ч}$ , де  $R = 9,3\%$ .

Розраховані параметри економічного ефекту наведені в табл. 3.7.

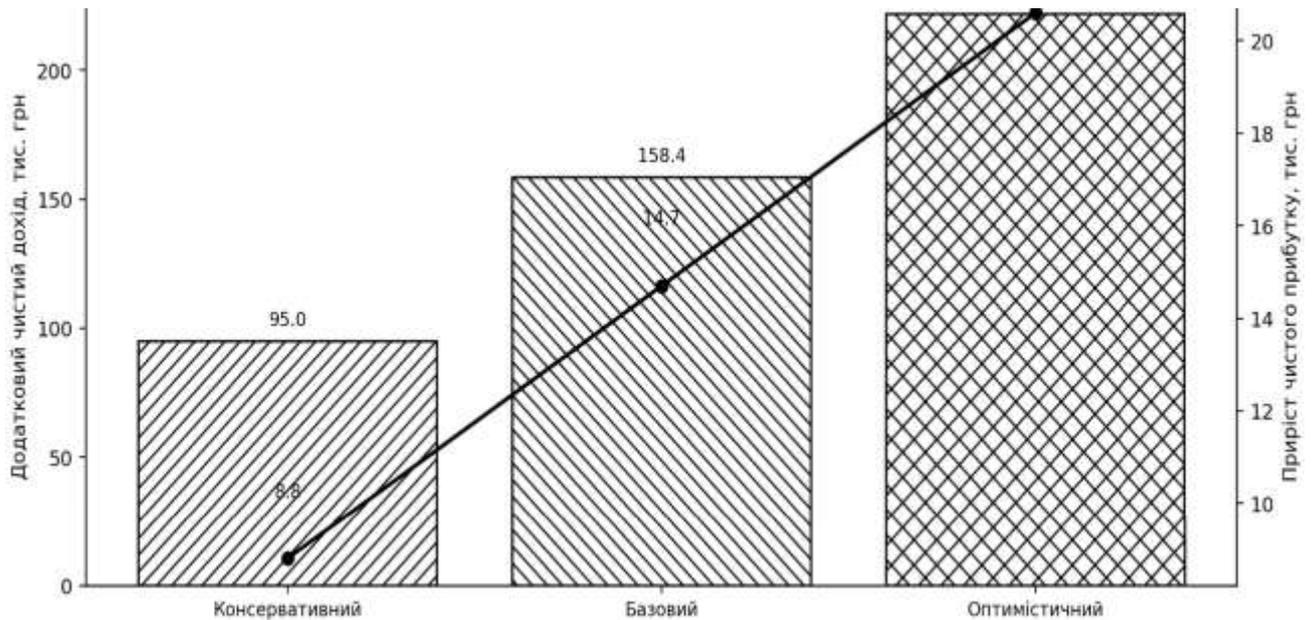
Таблиця 3.7

**Сценарний розрахунок економічного ефекту від підвищення своєчасності операцій у ПМП «РУБІН»**

Сценарій	Приріст чистого доходу, %	Додатковий чистий дохід, тис. грн	Оцінка приросту чистого прибутку (за $R_{ч}=9,3\%$ ), тис. грн
Консервативний	3,0	95,0	8,8
Базовий	5,0	158,4	14,7
Оптимістичний	7,0	221,7	20,6

За табл. 3.7 навіть за консервативного сценарію (лише +3% до доходу) підприємство отримує  $\approx 95$  тис. грн додаткового чистого доходу, а оцінний приріст чистого прибутку (за рівнем чистої рентабельності реалізації 9,3%) становить  $\approx 8,8$  тис. грн. За базового сценарію приріст доходу  $\approx 158,4$  тис. грн, а приріст прибутку  $\approx 14,7$  тис. грн, що підтверджує економічну доцільність організаційних змін саме через ефект «своєчасність  $\rightarrow$  результат».

Для наочного подання сценарних результатів сформовано діаграму (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Сценарний ефект від своєчасності операцій  
(планування+контроль) у ПМП «РУБІН»**

Відповідно до рис. 3.8, зростання своєчасності виконання операцій формує найбільший ефект у доході (стовпчики), а через коефіцієнт чистої рентабельності реалізації трансформується у приріст прибутку (лінія). Отже, удосконалення операційного управління для ПМП «РУБІН» має подвійний результат: підвищує керованість процесів і забезпечує фінансовий ефект через зниження технологічних втрат та підвищення результативності операцій.

Заключним етапом економічного обґрунтування є інтегральна оцінка сукупного ефекту від запропонованих заходів удосконалення організації операційного управління ПМП «РУБІН». Для цього поєднуємо два ключові напрями результатів:

- ефект від скорочення трудомісткості та непродуктивних витрат часу (розраховано як: економія 1207 люд.-год за сезон);
- ефект від підвищення своєчасності й якості агрооперацій (розраховано як: сценарний приріст чистого доходу та прибутку при базі 2024 р.).

Для завершальної оцінки застосуємо показники окупності (Payback Period), рентабельності інвестицій (ROI) та індекс вигід (Benefit/Cost). Важливо, що для малого підприємства основні витрати носять не капітальний, а організаційний характер (преміювання за КРІ, заходи з охорони праці, мікро-навчання, регламенти та облік). Тому оцінювання виконано для одного виробничого сезону (рік) за трьома сценаріями.

#### 1) Вихідні дані для оцінки окупності

- фактичний чистий дохід ПМП «РУБІН» у 2024 р.: 3167,1 тис. грн.
- чиста рентабельність реалізації у 2024 р.: 9,3% (використано для перерахунку приросту доходу у приріст чистого прибутку).
- економія витрат праці: 1207 люд.-год (3.3.1).
- вартість 1 люд.-год оцінюється сценарно (80 / 100 / 120 грн/год), що відображає реальну різницю в оплаті праці та нарахуваннях у малих господарствах.
- витрати на впровадження організаційно-мотиваційного пакета (3.2.3): 29,5 тис. грн за сезон.

#### 2) Логіка інтегрального розрахунку ефекту

Інтегральний ефект від удосконалень визначаємо як суму двох складових результату мінус витрати на впровадження:

$$E_{\text{інт}} = E_{\text{праця}} + \Delta P - C,$$

де  $E_{\text{праця}} = 1207 \cdot c_{\text{год}}$  - економія витрат праці (грн),

$\Delta P = \Delta D \cdot 0,093$  — оцінка приросту чистого прибутку від своєчасності ( $\Delta D$  - додатковий дохід),

$C = 29,5$  тис. грн — витрати на впровадження.

#### 3) Розрахунок окупності (Payback Period)

Окупність у місяцях доцільно визначати через відношення витрат до річного валового ефекту (без віднімання витрат), приведеного до місячної бази:

$$T_{\text{окупн}}(\text{міс.}) = C / E_{\text{вал}} \cdot 12, E_{\text{вал}} = E_{\text{праця}} + \Delta P.$$

Тобто ми відповідаємо на практичне питання: за скільки місяців “повернуться” витрати на організаційні зміни, якщо ефект формується протягом сезону (року).

Розрахунок окупності заходів удосконалення операційного управління у ПМП «РУБІН» наведено в табл. 3.8..

Таблиця 3.8

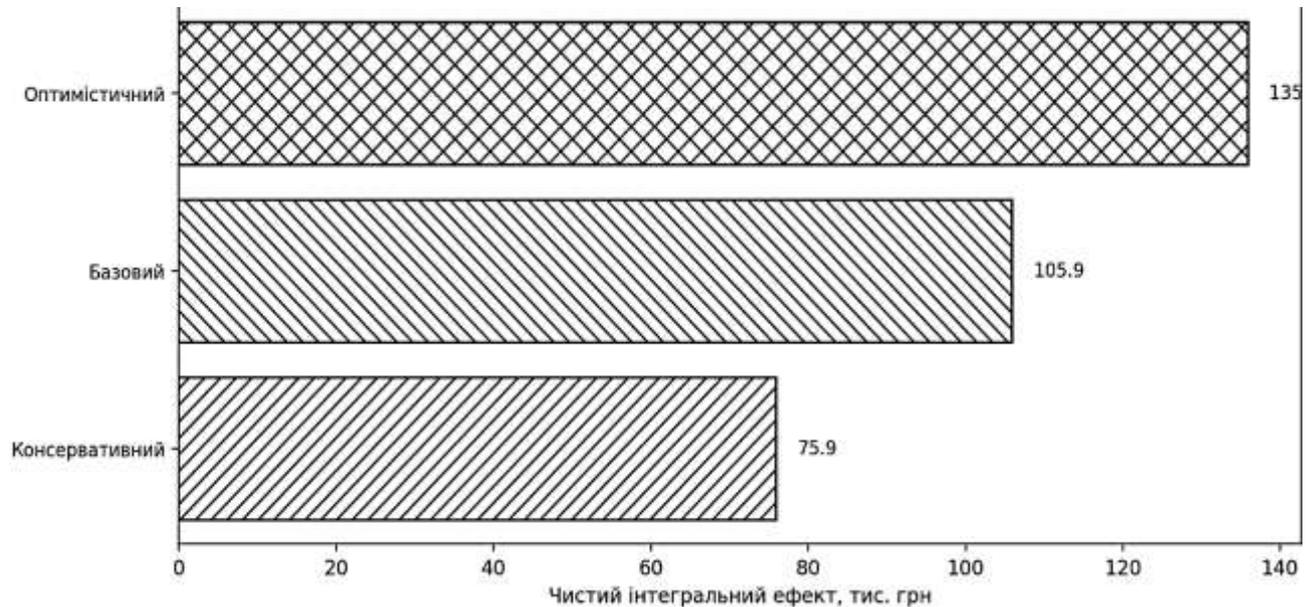
**Деталізований розрахунок окупності заходів удосконалення операційного управління у ПМП «РУБІН» (сценарно)**

Показник	Одиниця	Консервативний	Базовий	Оптимістичний
Економія часу	люд.-год	1207	1207	1 207
Вартість 1 люд.-год (сценарно)	грн/год	80	100	120
Економія витрат праці $E_{праця}$	тис. грн	96,6	120,7	144,8
Додатковий чистий дохід від своєчасності $\Delta D$	тис. грн	95,0	158,4	221,7
Приріст чистого прибутку $\Delta P = \Delta D \cdot 0,093$	тис. грн	8,8	14,7	20,6
Валовий ефект	тис. грн	105,4	135,4	165,4
Витрати на впровадження ССС	тис. грн	29,5	29,5	29,5
Чистий інтегральний ефект ( $E_{інт}$ )	тис. грн	75,9	105,9	135,9
Індекс вигід	рази	3,57	4,59	5,61
$ROI = E_{інт}/CE$	%	257,3	359,0	460,7
Окупність	міс.	3,36	2,61	2,14

За табл. 3.8 витрати на впровадження організаційних заходів (29,5 тис. грн) окупаються протягом одного сезону у всіх сценаріях: від 3,36 міс. (консервативний) до 2,14 міс. (оптимістичний). Значення індексу вигід  $V/C = 3,57-5,61$  означає, що на кожному 1 грн організаційних витрат підприємство отримує 3,6–5,6 грн валового ефекту. Показник  $ROI = 257-461\%$  підтверджує, що запропоновані удосконалення є економічно привабливими саме для малого агропідприємства, оскільки реалізуються без значних капітальних інвестицій.

Окремо підкреслимо, що основним “носієм” ефекту виступає економія трудових витрат, яка формує швидку окупність, тоді як ефект своєчасності (через приріст прибутку) є додатковим підсилювачем результативності, особливо у роки з ускладненими погодними умовами або дефіцитом ресурсів.

Для візуалізації інтегрального ефекту покажемо цей ефект на діаграмі (рис.3.9).



**Рис. 3.9. Інтегральний економічний ефект від удосконалень у ПМП «РУБІН» (сценарно)**

Відповідно до рис. 3.9, навіть у консервативному сценарії чистий інтегральний ефект становить  $\approx 75,9$  тис. грн, а у базовому та оптимістичному —  $\approx 105,9$ – $135,9$  тис. грн. Це доводить, що комплекс заходів (планування, регламентація SOP, облік, KPI-контроль, мотивація та навчання) забезпечує стійкий позитивний фінансовий результат і може бути рекомендований до впровадження як практичний механізм підвищення ефективності операційного управління ПМП «РУБІН».

### Висновки до розділу 3

1. Визначено, що за результатами виконаних у роботі розрахунків і з урахуванням масштабу діяльності ПМП «РУБІН» (мале підприємство, обмежений кадровий склад, сезонна нерівномірність навантаження) сформовано комплексний механізм удосконалення організації операційного управління, який ґрунтується на поєднанні календарного планування польових

робіт, стандартизації операцій (SOP), диспетчеризації та контрольного циклу KPI. Запропонований підхід забезпечує логічну послідовність управлінських дій «планування → виконання → облік → контроль → коригування», підвищує узгодженість виробничих і ресурсних процесів та створює умови для зниження операційних втрат, підвищення дисципліни виконання робіт і результативності управлінських рішень у виробничому сезоні.

2. З'ясовано, що впровадження запропонованих організаційних заходів (планово-облікова дисципліна, контроль простоїв, регламентація ключових операцій, мотиваційний контур і мікро-навчання) забезпечує кількісно вимірюваний економічний ефект, який проявляється насамперед через скорочення трудомісткості та підвищення продуктивності праці. У результаті удосконалень очікується зниження сукупних витрат праці на 1207 люд.-год ( $\approx 10\%$ ) при незмінній площі с.-г. угідь, що підвищує показник «дохід на 1 люд.-год» та зменшує частку непродуктивних втрат часу. Додатково, підвищення своєчасності критичних агрооперацій (посів, внесення ресурсів, збирання) формує приріст фінансового результату за сценарним підходом, що підтверджує економічну доцільність організаційних змін навіть без значних капітальних інвестицій.

3. Доведено, що узагальнений розрахунок окупності запропонованого організаційно-мотиваційного пакета (KPI-бонуси, преміювання за якість/економію, заходи безпеки праці та мікро-навчання) свідчить про його швидку окупність у межах одного виробничого сезону. За інтегральною оцінкою чистий економічний ефект становить 75,9 - 135,9 тис. грн залежно від сценарію, а строк окупності від 2,1 до 3,4 місяця, що підтверджує високу результативність інструментів організаційного вдосконалення. Отже, розроблені заходи можуть бути рекомендовані до практичного впровадження у ПМП «РУБІН» як реалістичний та економічно обґрунтований інструмент підвищення ефективності операційного управління в умовах малих аграрних підприємств.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі одержаних результатів відповідно до виконаних теоретичних, аналітичних та розрахунково-економічних досліджень з удосконалення організації операційного управління у ПМП «РУБІН» в сучасних умовах господарювання зроблено такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що організація операційного управління в аграрному виробництві є системоутворюючою складовою загального менеджменту підприємства, оскільки визначає ритмічність виконання технологічних операцій, узгодженість ресурсного забезпечення та стабільність кінцевих результатів. Для аграрних підприємств, які працюють в умовах сезонності, залежності від природно-кліматичних чинників та високої варіативності ринкової кон'юнктури, операційне управління виступає ключовим механізмом підтримання керованості процесів та мінімізації операційних втрат.

2. Визначено, що в умовах нестабільності аграрних ринків, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів і дефіциту робочої сили перехід від переважно інтуїтивної/ситуативної організації робіт до процесно-орієнтованої моделі операційного управління є об'єктивною необхідністю. Процесний підхід у поєднанні зі стандартизацією операцій (SOP), календаризацією та диспетчеризацією робіт підвищує прозорість управління, скорочує вплив “людського фактора” і забезпечує можливість оперативного коригування планів відповідно до змін погоди, ресурсних обмежень або ринкових сигналів.

3. З'ясовано, що ПМП «РУБІН» як мале аграрне підприємство функціонує з багатопрофільною структурою діяльності (рослинництво за КВЕД 01.11 як базовий напрям, супутні види діяльності — тваринництво, допоміжні роботи, ремонт, торгівля), що створює підвищені вимоги до узгодження операційних процесів і ресурсів. Дослідження показали, що підприємство має відносно невеликий кадровий склад, а отже найбільш чутливим фактором ефективності є організація праці та раціональне використання робочого часу, техніки та матеріальних ресурсів у пікові періоди сезону.

4. У процесі проведених досліджень встановлено, що ключовими проблемними аспектами діючої системи операційного управління в малому господарстві є: нерівномірність завантаження персоналу й техніки, ризики простоїв у сезон, недостатня формалізація регламентів виконання операцій, а також обмеженість внутрішнього обліку “план/факт” за витратами часу, ПММ і матеріалів. Виявлені особливості підтвердили необхідність упровадження системних інструментів організаційного контролю та оперативного управління.

5. Проаналізувавши операційні показники, визначено, що найбільший вплив на результати операційної діяльності мають витрати праці, організаційні втрати часу, несинхронність підготовки ресурсів (насіння, ЗЗР, ПММ) та технологічні ризики несвоєчасного виконання критичних операцій. Запропоновані у роботі заходи (календарний план робіт, диспетчеризація, контроль КРІ, лімітування витрат і стандартизація SOP) дозволяють скоротити непродуктивні простої, підвищити дисципліну виконання робіт, забезпечити економію ресурсів і покращити якість технологічних операцій, що прямо відображається на підвищенні результативності діяльності.

6. Визначено, що на основі проведених досліджень та з урахуванням виробничо-ресурсного потенціалу ПМП «РУБІН» розроблено й обґрунтовано комплексну модель удосконалення організації операційного управління, яка поєднує:

- календарно-плановий підхід до виконання робіт;
- регламентацію ключових операцій (SOP) і контроль “план/факт”;
- систему ключових показників ефективності (КРІ) та контур зворотного зв’язку;
- організаційно-мотиваційний пакет (стимули за виконання КРІ, якість та економію ресурсів, мікро-навчання, безпека праці).

7. Запропонована модель забезпечує узгодженість організаційних, виробничих та ресурсних рішень і може бути адаптована до умов інших малих сільськогосподарських підприємств подібного типу.

8. Встановлено, що економічне оцінювання результатів упровадження запропонованих заходів свідчить про їх високу ефективність і швидку окупність. Розрахунки показали, що очікуване зниження трудомісткості робіт на 1207 люд.-год (10%) підвищує продуктивність праці, а інтегральний чистий ефект за сезон становить 75,9–135,9 тис. грн залежно від сценарію. За узагальненими розрахунками окупність організаційно-мотиваційного пакета становить 2,1–3,4 місяця, що підтверджує економічну доцільність упровадження запропонованих рішень у практику управління ПМП «РУБІН».

9. Узагальнено, що виділення витрат і результатів за елементами операційного процесу (роботи, ресурси, час, техніка) дозволяє формувати адаптивні плани й кошториси для різних сценаріїв сезону, оперативно оцінювати вплив відхилень на фінансові результати та підвищувати якість управлінських рішень. Доцільним є використання спрощених економіко-розрахункових моделей (сценарні підходи, план/факт аналіз, індекси ефективності), що забезпечують доступний інструментарій планування і контролю саме для малого підприємства.

10. Запропоновано, у стратегічній перспективі доповнити організацію операційного управління ПМП «РУБІН» елементами системного інформаційного забезпечення та внутрішнього контролю: розширити практику бюджетування за статтями операційних витрат, посилити облік витрат часу, ПММ і матеріалів у розрізі робіт, запровадити прості цифрові інструменти моніторингу операцій (табличні реєстри, мобільні журнали обліку), а також поглибити мотиваційні механізми стимулювання персоналу за досягнення КРІ та дотримання технологічних регламентів. Це дозволить підвищити стійкість управління в умовах подальших економічних змін, ресурсних обмежень і зростання конкуренції на аграрному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азізов С. П., Саблук П. Т., Канінський П. К. Організація аграрного виробництва і бізнесу: підручник. / С. П. Азізов [та ін.]; за ред. С. П. Азізова, П. Т. Саблука. Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2006. 790 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. / В. Г. Андрійчук. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2002. 624 с.
3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація виробництва в аграрних формуваннях: навч. посібник. / П. С. Березівський, Н. І. Михалюк; за ред. П. С. Березівського. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 560 с.
5. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві [Текст] / О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019 . – №5 . – С.104-108.
6. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
7. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2021 . – №7 . – С.56-58.
8. Верланов Ю. Ю., Верланов В. Ю. Бізнес-планування: навч. посібник. Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2014. 244 с.
9. Данілюк М. О. (ред.) Планування і контроль на підприємстві: навч.-практ. посіб. Львів: Магнолія 2006, 2016. 207 с.
10. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.

11. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
12. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
13. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
14. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
15. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
16. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern economics. 2018. № 11. С. 72-78.
17. Зеленська М.О. Ефективність управління потенціалом підприємства [Текст] / М.О. Зеленська// Економіка та держава , 2019 . – №9 . – С.80-82.
18. Іванов М. М. Операційний менеджмент: навчальний посібник (рекомендовано МОН України). / М. М. Іванов. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 368 с.
19. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навчальний посібник (рекомендовано МОН України). / Г. І. Капінос. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 352 с.
20. Кархачов Ю.В. Сутність і роль контролінгу ризикових операцій на державних підприємствах та в бюджетних установах [Текст] / Ю.В. Кархачов// Держава та регіони , 2020 . – №5 . – С.129-134.

21. Карчевська Г.Г. Діагностика фінансового забезпечення в процесі управління підприємством [Текст] / Г.Г. Карчевська// Держава та регіони , 2019. – №5. – С.137-142.
22. Касляно П.П. Системне проектування процесів інформатизації // Наук. Вісті НТУУ «КПІ», 2008, №1. - С. 28-36.
23. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 10.12.2025).
24. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2023. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 15.11.2025).
25. Кіріліна М. А. Операційний менеджмент: методичний посібник. Одеса, 2015. 38 с.
26. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
27. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики / М.М. Климчук // Економічні науки: Зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 7. – С. 39-50
28. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1. - С. 53-62
29. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.

30. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/Agro Business Intelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2023).
31. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». – 2017. № 10 – С. 287- 297
32. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства / А. Ю. Кунаєв // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 2(1). - С. 117-125
33. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг : конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с.
34. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
35. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
36. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
37. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навч. посібник. Полтава: ПДАА, 2018. 226 с.
- а. Марковский В.А. Использование методики САР анализа для оценки эффективности логистической / В.А. Марковский // Современные исследования социальных проблем. — 2016. — № 2. — С. 4—11.
38. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
39. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції

- / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/17\\_2/301\\_Maselko\\_17\\_2.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf)
40. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
41. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі / Mechanism of Economic Regulation. 2012. № 4. С. 102- 110.
42. Можайкіна Н. В. Конспект лекцій навчальної дисципліни «Економічна теорія». Харків: ХНАМГ, 2010. 169 с. 22. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 630 с.
43. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
44. Нелеп В. М. Планування на аграрному підприємстві: підручник. / В. М. Нелеп. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2004. 495 с.
45. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. Київ: КНЕУ, 2016. 197 с.
46. Пальчик І. М. Логістичні аспекти ресурсозбереження в АПК. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 92–98. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.92>
47. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В. Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2022. – Т.7, №2. – С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
48. Пальчик, І. М. . Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2023. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>

49. Петров В. М. Організація виробництва та планування діяльності на підприємствах АПК: навч. посібник. / В. М. Петров. Харків: Майдан, 2016. 362 с.
50. Савенко О. А., Пальчик І. М., Вороніна В.Р., Назарець А. В. Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств.//Агросвіт. - 2021.№ 3. С.44–49. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.3.44>
51. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 246–263. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25.\\_topic\\_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchuk-246-263.pdf) (дата звернення: 03.11.2025).
52. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. 4-те вид. Київ: Каравела, 2011. 352 с.
53. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32ejj> (дата звернення: 21.10.2023).
54. Шульгіна Л. М. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій [Текст] : монографія / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К. : Univest PrePress, 2015. – 212 с.
55. Шульженко І.В., Тупкало Б.М. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень у підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 233-238.
56. Alnaimat, M. A., Kharit, O., Mykhailenko, I., Palchuk, I., & Purhani, S. (2024). Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies. *Acta Logistica (AL)*, 11(1). <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
57. Heizer J., Render B., Munson C. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. 12th ed. Pearson Education, 2016. 888 p.

58. Jacobs F. R., Chase R. B. *Operations and Supply Chain Management*: 16th ed. New York: McGraw-Hill US Higher Ed, 2022. 520 p.
59. Krajewski L. J., Malhotra M. K., Ritzman L. P. *Operations Management: Processes and Supply Chains*: 13th ed. Harlow: Pearson, 2021. 788 p.
60. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2024). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.31>
61. Ohno T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press, 1988. 176 p.
62. Paul, S.; Ali, S.M.; Hasan, M.A.; Paul, S.K.; Kabir, G. Critical Success Factors for Supply Chain Sustainability in the Wood Industry: An Integrated PCA-ISM Model. *Sustainability* 2022, 14, 1863.
63. Womack J. P., Jones D. T. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation (Revised and Updated)*. New York: Free Press, 2003. 396 p.

## **ДОДАТКИ**

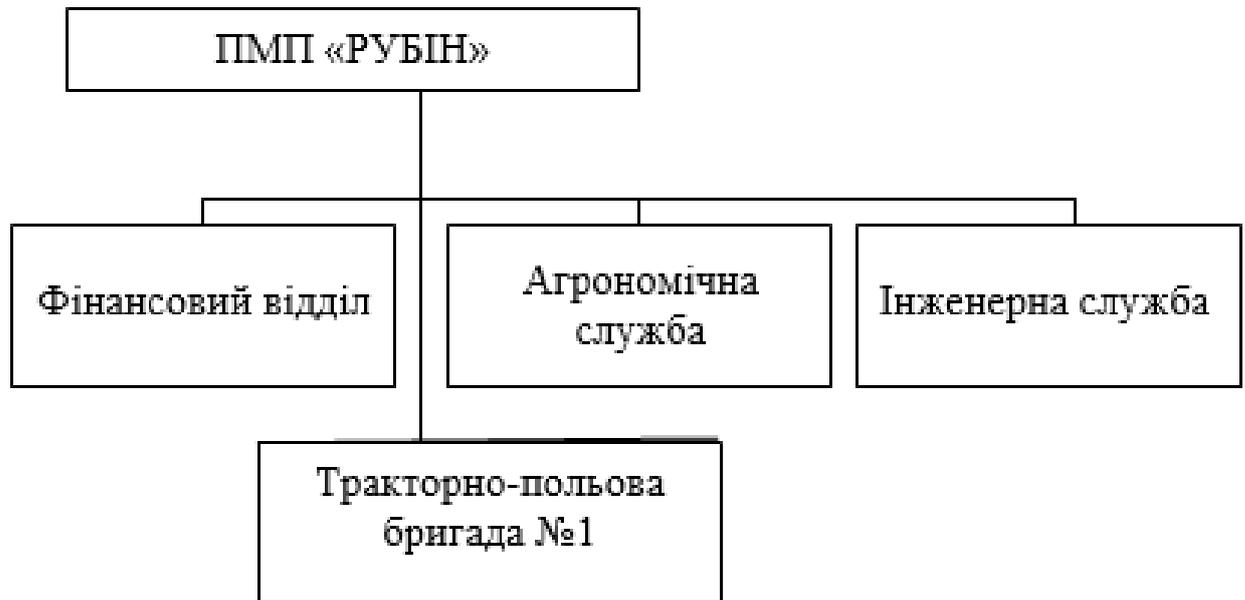


Схема організаційної структури ПМП «РУБІН»

## ЮЛОГІЧНОЇ КАРТИ (ШАБЛОН) ДЛЯ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ПОЛЬОВИХ ОПЕРАЦІЙ

МІСЯЦЬ ВИКОНАННЯ	Техніка/ засоби	Норма часу (люд.- год/га)*	Вхідні ресурси	Контрольні параметри (якість)	Відхилення
квітень	трактор + агрегат	3,0	ПММ	глибина, рівномірність	механі
травень	сівалка	2,5	насіння, ПММ	норма висіву, глибина, рівномірність	мех
травень	розкидач/обприскувач	1,5	добрива	норма внесення, покриття	агрон
червень	обприскувач	1,8	ЗЗР, вода	норма, швидкість, погодні умови	аг
жовтень	комбайн	6,0	ПММ	втрапи, вологість, якість	мех кл
жовтень	транспорт	2,0	ПММ	збереження, облік партій	компр