

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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

Здобувач

Даниїл КОРОЛЬОВ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи

Корольову Даниїлу Дмитровичу

1. Тема роботи: «Розвиток стратегії операційного менеджменту аграрного підприємства»

керівник роботи: Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по СФГ «Корнієнко», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів СФГ «Корнієнко», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) опрацювати теоретичні основи стратегічного планування операційного менеджменту в економіці; 2) проаналізувати фінансово-економічний стан СФГ «Корнієнко»; 3) оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства із застосуванням PEST- та SNW-аналізу; 4) здійснити порівняльний аналіз ефективності діяльності підприємства (benchmarking); 5) провести функціонально-вартісний аналіз та Lean-аналіз операційних процесів; 6) розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії операційного менеджменту підприємства.

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

1. Склад та обсяги товарної продукції СФГ «Корнієнко».

2. Динаміка доходів і витрат СФГ «Корнієнко».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Даниїл КОРОЛЬОВ

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

ЗМІСТ

ВСТУП	5
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	 7
1.1. Сутність, принципи та функції операційного менеджменту підприємства	7
1.2. Методичні підходи до формування стратегії операційного менеджменту підприємства	10
 РОЗДІЛ 2. РІВЕНЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФГ «КОРНІЄНКО»	 15
2.1. Товарна спеціалізація аграрного підприємства СФГ «Корнієнко»	15
2.2. Економічна ефективність операційної діяльності фермерського господарства	20
2.3. Організація стратегічного та операційного менеджменту у фермерському господарстві	31
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СФГ «КОРНІЄНКО»	 36
3.1. Формування стратегії операційного менеджменту щодо обсягів виробництва товарної продукції	36
3.2. Проектування управлінських рішень на основі методів стратегічного аналізу та дослідження операційних процесів СФГ «Корнієнко»	46
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	 54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на ресурси та нестабільністю ринків збуту, особливого значення набуває підвищення ефективності операційного менеджменту підприємств. Саме операційна діяльність формує основу створення вартості та визначає конкурентоспроможність аграрних підприємств, оскільки охоплює процеси виробництва, логістики, використання ресурсів та управління витратами.

Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки адаптивної стратегії операційного менеджменту, здатної забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Для СФГ «Корнієнко» це питання є особливо важливим, оскільки підприємство стикається з проблемами підвищених витрат, логістичних втрат та потребує вдосконалення організації виробничих процесів. Водночас наявний потенціал розвитку створює передумови для впровадження сучасних управлінських підходів.

Крім того, зростає роль науково обґрунтованих методів стратегічного аналізу та інструментів операційного менеджменту, таких як PEST-аналіз, SNW-аналіз, benchmarking, функціонально-вартісний аналіз та Lean-технології. Їх застосування дозволяє не лише виявити проблемні зони, але й сформулювати ефективні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та адаптацію до зовнішніх викликів.

Мета роботи полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку стратегії операційного менеджменту аграрного підприємства СФГ «Корнієнко» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

До основних завдань бакалаврської роботи увійшли:

- опрацювати теоретичні основи стратегічного планування операційного менеджменту в економіці;
- проаналізувати фінансово-економічний стан СФГ «Корнієнко»;

- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства із застосуванням PEST- та SNW-аналізу;
- здійснити порівняльний аналіз ефективності діяльності підприємства (benchmarking);
- провести функціонально-вартісний аналіз та Lean-аналіз операційних процесів;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії операційного менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження - процеси операційної діяльності аграрного підприємства СФГ «Корнієнко».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації стратегії операційного менеджменту аграрного підприємства.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: методи аналізу і синтезу (для узагальнення теоретичних підходів); економіко-статистичні методи (для оцінки фінансово-економічних показників); PEST- та SNW-аналіз (для дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища); метод порівняння (benchmarking) – (для оцінки конкурентних позицій); функціонально-вартісний аналіз (для виявлення неефективних витрат); Lean-методи (для ідентифікації витрат та оптимізації операційних процесів).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань операційного менеджменту, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр., а також аналітичні матеріали щодо функціонування аграрного сектору в умовах воєнного стану.

Практична значущість роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії операційного менеджменту СФГ «Корнієнко», спрямованих на зниження витрат, оптимізацію логістичних процесів, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного економічного середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та функції операційного менеджменту підприємства

Операційний менеджмент у сучасній економічній літературі розглядається як одна з ключових складових загальної системи управління підприємством, що забезпечує трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги. У наукових джерелах підкреслюється, що операційна діяльність є ядром функціонування будь-якої організації, оскільки саме вона створює споживчу цінність. Значна увага приділяється визначенню сутності операційного менеджменту як процесу планування, організації, мотивації та контролю виробничих і сервісних процесів. Дослідники наголошують на інтеграційному характері операційного менеджменту, який поєднує технічні, економічні та управлінські аспекти. У роботах також підкреслюється його взаємозв'язок із стратегічним управлінням, маркетингом і фінансами. Водночас операційний менеджмент розглядається як інструмент досягнення конкурентних переваг підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати його не лише як функціональну сферу, але і як стратегічний фактор розвитку [8, 32, 39].

У теоретичних дослідженнях особлива увага приділяється принципам операційного менеджменту, які визначають логіку побудови ефективних операційних систем. Серед базових принципів виокремлюють системність, безперервність, гнучкість, адаптивність та орієнтацію на споживача. Значна частина науковців акцентує на важливості принципу оптимальності, що передбачає досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів. Також виділяється принцип інтегрованості, який забезпечує узгодженість операційних процесів із загальною стратегією підприємства. У сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває принцип інноваційності, що пов'язаний із впровадженням новітніх технологій та управлінських підходів. Важливим є також принцип

якості, що орієнтує підприємство на задоволення потреб споживачів. У сукупності ці принципи формують методологічну основу ефективного управління операційною діяльністю [1, 18, 28, 35].

Огляд літератури показує, що функції операційного менеджменту традиційно пов'язують із загальними управлінськими функціями, проте вони мають свою специфіку. До основних функцій відносять планування операційної діяльності, організацію виробничих процесів, управління ресурсами, контроль якості та оцінку результативності. Дослідники наголошують, що функція планування передбачає визначення обсягів виробництва, ресурсного забезпечення та часових параметрів процесів. Організаційна функція забезпечує раціональну побудову виробничої системи та розподіл обов'язків між працівниками. Контрольна функція спрямована на забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим показникам. У сучасних підходах також виділяється функція безперервного вдосконалення процесів. Це підкреслює динамічний характер операційного менеджменту [7, 20, 34, 40].

У наукових джерелах значна увага приділяється ролі операційного менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства. Зазначається, що ефективне управління операційними процесами дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість продукції та скорочувати терміни виконання замовлень. Особливо підкреслюється значення операційної гнучкості, яка дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Дослідники також звертають увагу на важливість синхронізації операційної діяльності з потребами ринку. В умовах глобалізації та цифровізації економіки операційний менеджмент набуває нових характеристик, пов'язаних із використанням інформаційних технологій. Це дозволяє підвищити прозорість процесів та ефективність управління. Таким чином, операційний менеджмент стає ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку підприємства [2, 10, 21, 31].

Окремий напрям досліджень присвячений інструментам і методам операційного менеджменту, які забезпечують реалізацію його функцій. У літературі розглядаються такі підходи, як процесний, системний та функціональний. Значна увага приділяється методам оптимізації виробничих процесів, управління

запасами та планування ресурсів. Також аналізуються сучасні концепції, зокрема бережливе виробництво, теорія обмежень та управління якістю. Дослідники підкреслюють важливість використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Це дозволяє підвищити обґрунтованість і ефективність управління операційною діяльністю. Водночас наголошується на необхідності адаптації методів до специфіки конкретного підприємства [20, 24, 27, 38].

У сучасних наукових роботах значна увага приділяється цифровій трансформації операційного менеджменту. Відзначається, що впровадження інформаційних систем, автоматизації та цифрових платформ суттєво змінює характер операційних процесів. Це сприяє підвищенню продуктивності, скороченню витрат і покращенню якості продукції. Дослідники також підкреслюють роль даних у прийнятті управлінських рішень. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати моніторинг процесів у реальному часі. Це забезпечує більш ефективний контроль і швидке реагування на відхилення. Таким чином, цифровізація стає важливим чинником розвитку операційного менеджменту [5, 16, 22, 33].

Загалом огляд літератури свідчить про те, що операційний менеджмент є складною багатогранною системою, яка поєднує теоретичні та практичні аспекти управління підприємством. Його сутність розкривається через процес трансформації ресурсів у кінцевий продукт, а принципи та функції формують основу ефективного управління цим процесом. Сучасні дослідження підкреслюють важливість інтеграції операційного менеджменту з іншими функціональними підсистемами підприємства. Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних підходів і технологій. Це дозволяє підприємствам підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. У результаті операційний менеджмент виступає не лише інструментом управління, але й стратегічним фактором розвитку.

Додатково в наукових джерелах підкреслюється зростання значення ризик-орієнтованого підходу в операційному менеджменті, що особливо актуально в умовах нестабільного середовища функціонування підприємств. Операційні процеси розглядаються як такі, що піддаються впливу різноманітних ризиків, пов'язаних із постачанням ресурсів, технологічними збоями, людським фактором та зовнішніми шоками. У зв'язку з цим акцентується необхідність інтеграції

системи управління ризиками в операційну діяльність підприємства. Значна увага приділяється також забезпеченню стійкості та безперервності операційних процесів. Дослідники відзначають, що ефективний операційний менеджмент повинен передбачати механізми швидкого відновлення діяльності у разі порушень. Окремо наголошується на важливості сценарного планування та гнучкості операційних систем. У підсумку це дозволяє підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, але й використовувати їх як джерело нових можливостей розвитку [6, 14, 25, 36].

1.2. Методичні підходи до формування стратегії операційного менеджменту підприємства

У сучасній економічній літературі методичні підходи до формування стратегії операційного менеджменту підприємства розглядаються як складна багаторівнева система, що інтегрує стратегічне бачення розвитку з особливостями операційної діяльності. Визначається, що операційна стратегія є функціональною складовою загальної стратегії підприємства та забезпечує її реалізацію на рівні виробничих і сервісних процесів. Дослідники наголошують на необхідності узгодження стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства. Значна увага приділяється визначенню пріоритетів операційної діяльності, таких як витрати, якість, гнучкість і швидкість виконання операцій. У літературі підкреслюється важливість стратегічного вибору між альтернативними напрямками розвитку операційної системи. Також зазначається, що ефективна операційна стратегія має бути адаптивною до змін зовнішнього середовища. У підсумку вона розглядається як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9, 23, 32, 40].

У наукових працях широко досліджуються класичні підходи до формування операційної стратегії, серед яких виокремлюють ресурсний, процесний та ринково-орієнтований підходи. Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні внутрішніх можливостей підприємства. Процесний підхід орієнтований на оптимізацію бізнес-процесів та підвищення їх ефективності.

Ринково-орієнтований підхід передбачає адаптацію операційної діяльності до вимог споживачів і конкурентного середовища. Дослідники зазначають, що жоден із підходів не є універсальним і їх доцільно застосовувати у комплексі. У сучасних умовах також зростає роль інтегрованих підходів, які поєднують різні концепції. Це дозволяє забезпечити більш гнучке та ефективне управління операційною діяльністю. Таким чином, формування стратегії операційного менеджменту потребує системного бачення [7, 19, 23, 33].

Значна увага в літературі приділяється використанню інструментів стратегічного аналізу при формуванні операційної стратегії. Зокрема, застосовуються методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяють оцінити можливості та загрози, а також сильні й слабкі сторони підприємства. Важливим є використання порівняльного аналізу для визначення позицій підприємства відносно конкурентів. Також досліджується роль функціонально-вартісного аналізу у виявленні резервів зниження витрат. У сучасних підходах значну увагу приділяють аналізу операційних процесів з метою їх оптимізації. Дослідники підкреслюють, що поєднання різних аналітичних інструментів дозволяє отримати комплексне уявлення про стан підприємства. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Таким чином, стратегічний аналіз є невід'ємною складовою формування операційної стратегії [5, 13, 21, 35].

Окремий напрям досліджень присвячений сучасним концепціям підвищення ефективності операційної діяльності, які використовуються при формуванні стратегії. До них відносять бережливе виробництво, управління якістю, цифровізацію та автоматизацію процесів. У літературі наголошується, що впровадження цих концепцій дозволяє суттєво підвищити продуктивність і знизити витрати. Особлива увага приділяється виявленню та усуненню втрат у процесах. Також досліджується роль безперервного вдосконалення як ключового елементу сучасної операційної стратегії. Важливим є використання інформаційних технологій для підтримки управлінських рішень. Це сприяє підвищенню прозорості та керованості операційних процесів. У результаті сучасні концепції стають основою стратегічного розвитку підприємства [7, 14, 24, 30].

У наукових джерелах підкреслюється важливість узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства. Зокрема, йдеться про взаємозв'язок із маркетинговою, фінансовою та інноваційною стратегіями. Дослідники зазначають, що ефективність операційної діяльності значною мірою залежить від координації між різними підсистемами управління. Також наголошується на необхідності врахування стратегічних обмежень і ресурсних можливостей підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція операційної стратегії у загальну систему стратегічного управління. Це дозволяє забезпечити досягнення довгострокових цілей підприємства. Водночас підкреслюється роль комунікацій у процесі реалізації стратегії. Таким чином, узгодженість є ключовим фактором ефективності [4, 9, 17].

Окремо розглядаються питання оцінки ефективності сформованої операційної стратегії. У літературі пропонуються різні підходи до вимірювання результативності, зокрема через систему показників ефективності. Важливим є використання фінансових та нефінансових індикаторів. Дослідники наголошують на необхідності постійного моніторингу та коригування стратегії. Також підкреслюється роль зворотного зв'язку у процесі управління. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах значну увагу приділяють оцінці гнучкості та адаптивності стратегії. Таким чином, оцінка ефективності є невід'ємною складовою стратегічного управління [10, 26, 33].

Загалом огляд літератури свідчить, що методичні підходи до формування стратегії операційного менеджменту підприємства постійно еволюціонують під впливом змін у зовнішньому середовищі та розвитку управлінської науки. Сучасні підходи характеризуються комплексністю, інтегрованістю та орієнтацією на інновації. Значна увага приділяється адаптивності та гнучкості стратегічних рішень. Дослідники підкреслюють важливість поєднання різних методів і інструментів. Це дозволяє забезпечити більш ефективне управління операційною діяльністю. У результаті операційна стратегія стає ключовим елементом конкурентного розвитку підприємства. Таким чином, її формування потребує глибокого наукового обґрунтування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналітична характеристика методичних підходів до формування стратегії операційного менеджменту підприємства [3, 19, 29, 32, 40]

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Ресурсний	Орієнтація на ефективне використання внутрішніх ресурсів	Підвищення ефективності ресурсів	Обмежена орієнтація на ринок	За стабільних умов діяльності
Процесний	Оптимізація бізнес-процесів	Зниження витрат, підвищення продуктивності	Вимагає значних змін у структурі	Для вдосконалення операцій
Ринково-орієнтований	Орієнтація на потреби споживачів	Підвищення конкурентоспроможності	Залежність від зовнішніх факторів	У конкурентному середовищі
Інтегрований	Поєднання різних підходів	Гнучкість, комплексність	Складність реалізації	У динамічних умовах

Проведений аналіз методичних підходів до формування стратегії операційного менеджменту свідчить про їх суттєву відмінність за змістом, інструментарієм та умовами застосування. Ресурсний підхід забезпечує ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства, однак його обмеженням є недостатня орієнтація на ринкові зміни. Процесний підхід, у свою чергу, спрямований на оптимізацію бізнес-процесів і дозволяє досягти зниження витрат та підвищення продуктивності, але потребує значних організаційних трансформацій. Ринково-орієнтований підхід забезпечує підвищення конкурентоспроможності за рахунок врахування потреб споживачів, проте значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Таким чином, кожен із підходів має як переваги, так і обмеження, що визначають специфіку їх застосування.

Особливу увагу слід приділити інтегрованому підходу, який поєднує елементи різних концепцій і забезпечує комплексність управлінських рішень. Його застосування дозволяє враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні ринкові умови, що є важливим у сучасному динамічному середовищі. Водночас складність реалізації інтегрованого підходу потребує високого рівня управлінської компетентності та наявності відповідного інформаційного забезпечення. Це обумовлює необхідність поступового впровадження інтегрованих рішень із урахуванням специфіки підприємства. Крім того, важливим є забезпечення узгодженості між різними функціональними підсистемами управління. У результаті інтегрований підхід розглядається як найбільш перспективний у довгостроковій перспективі [5, 18].

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ефективне формування стратегії операційного менеджменту потребує поєднання різних методичних підходів залежно від умов функціонування підприємства. Вибір конкретного підходу має базуватися на оцінці зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах доцільним є використання гнучких та адаптивних моделей управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни. Поєднання ресурсного, процесного та ринково-орієнтованого підходів у рамках інтегрованої моделі забезпечує досягнення синергійного ефекту. Це сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, комплексний підхід є ключовою передумовою успішної реалізації операційної стратегії.

РОЗДІЛ 2. РІВЕНЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФГ «КОРНІЄНКО»

2.1. Товарна спеціалізація аграрного підприємства СФГ «Корнієнко»

Селянське (фермерське) господарство «Корнієнко» є юридичною особою, зареєстрованою 26 грудня 2001 року, що свідчить про понад 24 роки діяльності на аграрному ринку. Підприємство функціонує у формі фермерського господарства та має код ЄДРПОУ 31770243. Станом на 21 квітня 2026 року статус юридичної особи визначено як «зареєстровано», що підтверджує її офіційну господарську діяльність у правовому полі України. Розмір статутного капіталу господарства становить 5000 грн, що є типовим для фермерських господарств малого та середнього масштабу.

Керівництво та представництво інтересів С(Ф)Г «Корнієнко» здійснює Семенча Іван Федорович, який обіймає посаду керівника та є підписантом із 26 жовтня 2016 року. Зосередження управлінських функцій в одній особі є характерною рисою фермерських господарств, що забезпечує оперативність прийняття рішень і гнучкість у веденні господарської діяльності.

Основним видом діяльності підприємства є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11), що визначає його спеціалізацію у рослинництві. Окрім цього, господарство здійснює діяльність у суміжних галузях, зокрема виробництво олії та тваринних жирів, виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, а також оптову торгівлю зерном, насінням і кормами для тварин. Така диверсифікація видів діяльності свідчить про прагнення підприємства до розширення ринкових можливостей і підвищення рівня доданої вартості продукції.

Юридична адреса підприємства знаходиться у Дніпропетровській області, Дніпровському районі, селищі Царичанка, що визначає його територіальну прив'язку до аграрно орієнтованого регіону з розвиненим сільським господарством. Наявність контактного телефону забезпечує комунікацію з контрагентами

та партнерами, що є важливим елементом ефективного функціонування господарства в сучасних умовах ринку.

Аналіз динаміки посівних площ СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до скорочення загальної площі землекористування з 78,00 га у 2021 р. до 58,00 га у 2025 р., що становить зменшення на 25,6%. Найбільш суттєво скоротилися площі під ріпаком (з 7,10 до 2,26 га), що вказує на втрату економічної доцільності цієї культури в структурі виробництва. Також спостерігається поступове зменшення площ під ячменем та озимою пшеницею, що може бути пов'язано з оптимізацією структури посівів або обмеженням земельного ресурсу. Кукурудза на зерно демонструє нестабільну динаміку: після зниження у 2022-2023 рр. у 2024 р. відбулося тимчасове зростання, однак у 2025 р. знову зафіксовано спад. Соняшник також характеризується нерівномірною динамікою, проте загальна тенденція є низхідною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка структури посівних площ у СФГ «Корнієнко», га

Вид продукції	2021	2022	2023	2024	2025
Озима пшениця	23,98	22,86	21,30	19,27	18,88
Ярий ячмінь	12,35	11,36	9,96	9,08	8,66
Кукурудза на зерно	19,76	16,06	15,65	18,12	15,29
Соняшник	14,81	14,04	12,79	13,59	10,91
Ріпак	7,10	5,68	5,84	4,94	2,26
Разом	78,00	73,00	68,00	63,00	58,00

Загалом структура посівних площ поступово звужується, що може свідчити про концентрацію виробництва та скорочення ресурсної бази господарства. Водночас структурні зміни у посівних площах свідчать про трансформацію спеціалізації СФГ «Корнієнко» у напрямі посилення ролі зернових культур, насамперед озимої пшениці та кукурудзи. Озима пшениця залишається провідною культурою, хоча її площі скоротилися з 23,98 до 18,88 га, що вказує на зменшення

масштабів, але збереження ключової ролі у виробничій структурі. Ярий ячмінь також демонструє стабільне скорочення, що може свідчити про його другорядне значення в системі сівозміни. Частка кукурудзи на зерно залишається відносно стабільною з коливаннями, що підтверджує її стратегічну важливість як високо-рентабельної культури. Олійні культури (соняшник і ріпак) загалом втрачають частку в структурі, особливо ріпак, що свідчить про переорієнтацію господарства на більш стабільні напрями виробництва. У цілому можна зробити висновок, що відбувається оптимізація посівної структури з одночасним скороченням земельного фонду та концентрацією на базових зернових культурах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та обсяги товарної продукції СФГ «Корнієнко», тис. грн.

Вид продукції	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Озима пшениця	291600	171450	300800	361200	260100	89,2
Ярий ячмінь	150200	85300	140700	170500	119200	79,4
Кукурудза на зерно	240500	120600	220900	320400	210300	87,4
Соняшник	180300	105400	180600	240300	150200	83,3
Ріпак	86000	43900	82200	88100	27228	31,7
Разом	948600	526700	924500	1180500	767028	80,86

Аналіз динаміки товарної продукції СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про загальне скорочення виручки з 948 600 тис. грн у 2021 р. до 767 028 тис. грн у 2025 р., що становить 80,86% від базового рівня. Найбільш стабільною культурою за обсягами реалізації є озима пшениця, яка хоча й зменшилася до 260 100 тис. грн, але зберігає провідну позицію у структурі доходів. Кукурудза на зерно демонструє відносно високу стійкість із коливаннями протягом періоду, досягаючи піку у 2024 р., що свідчить про її значну ринкову значущість. Ярий ячмінь характеризується поступовим зниженням виручки, що вказує на зменшення його економічної ролі в структурі господарства. Соняшник також має тенденцію до нестабільності, однак залишається важливою олійною культурою.

Найбільш критичне скорочення спостерігається у ріпаку, де виручка знизилася до 27 228 тис. грн, що становить лише 31,7% від рівня 2021 р., що свідчить про втрату його конкурентоспроможності (рис. 2.1).

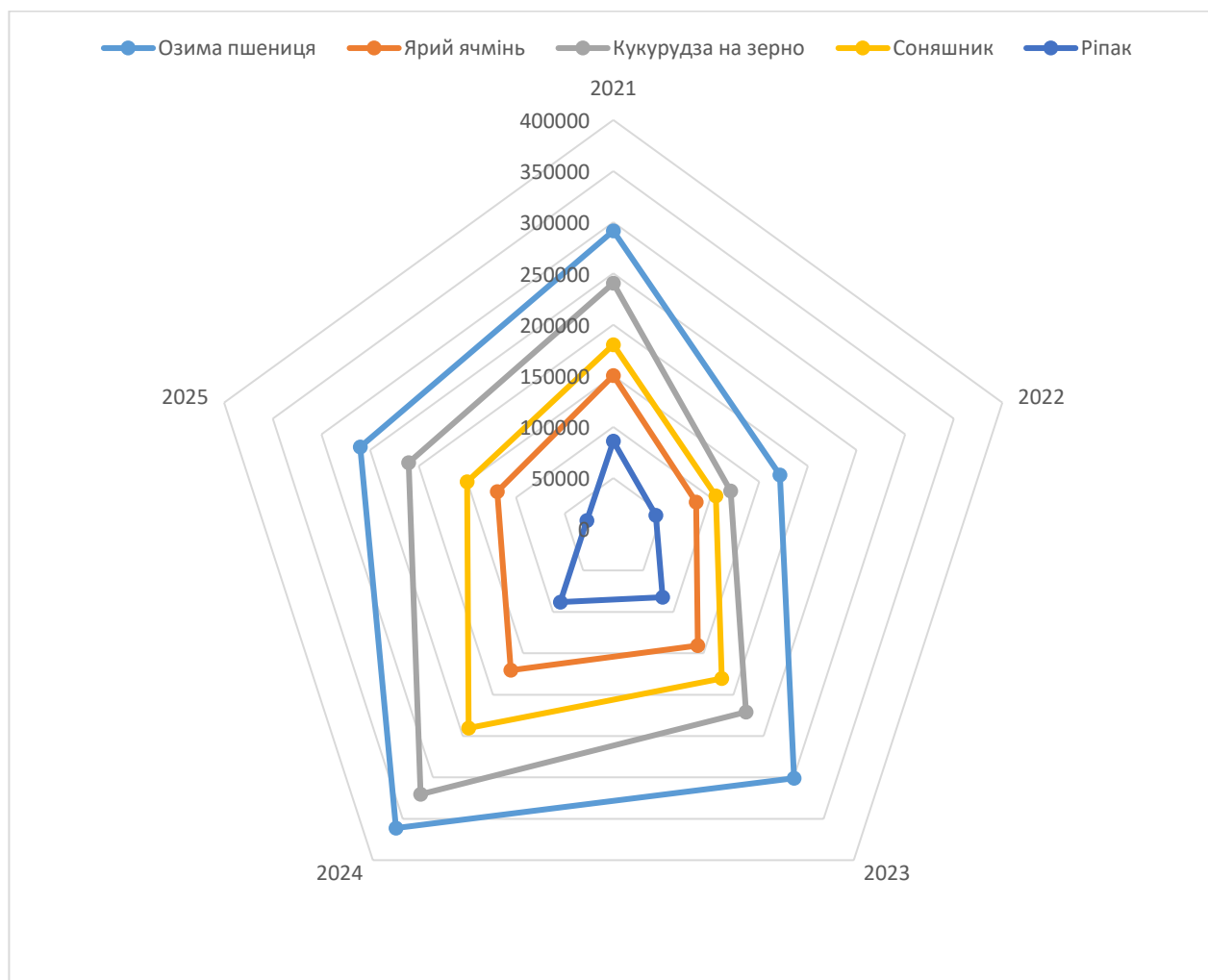


Рис. 2.1. Склад та обсяги товарної продукції СФГ «Корнієнко», тис. грн.

У структурному аспекті товарної продукції простежується поступова концентрація доходів на зернових культурах, насамперед озимій пшениці та кукурудзі на зерно. Озима пшениця залишається ключовим джерелом виручки, незважаючи на коливання її обсягів у різні роки, що підкреслює її стратегічне значення для господарства. Частка кукурудзи на зерно має тенденцію до зростання в окремі роки, зокрема у 2024 р., що свідчить про її високу рентабельність та адаптивність до ринкових умов. Олійні культури загалом втрачають свої позиції, особливо ріпак, що різко скоротився як у фізичних обсягах, так і у вартості реалізації. Ярий ячмінь поступово переходить у категорію другорядних культур через зниження економічної ефективності його вирощування. У цілому структура

товарної продукції стає більш концентрованою та залежною від обмеженого набору основних культур, що підвищує як ефективність, так і ризики виробничої діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура товарної продукції СФГ «Корнієнко», %

Рік	Озима пшениця	Ярий ячмінь	Кукурудза на зерно	Соняшник	Ріпак
2021	30,74	15,83	25,35	19,00	9,06
2022	32,57	16,19	22,89	20,01	8,34
2023	32,53	15,21	23,90	19,53	8,89
2024	30,60	14,45	27,13	20,36	7,46
2025	33,90	15,54	27,42	19,58	3,55
2025 до 2021 (+/-, в.п.)	+3,16	-0,29	+2,07	+0,58	-5,51

Аналіз структури товарної продукції СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про поступову трансформацію спеціалізації підприємства із помітним зміщенням у бік зернових культур. Частка озимої пшениці зросла з 30,74% у 2021 р. до 33,90% у 2025 р., що підтверджує її роль як базової та найбільш стабільної культури господарства. Кукурудза на зерно також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 2,07 в.п., що свідчить про підвищення її значення у формуванні виручки. Натомість частка ярого ячменю залишається відносно стабільною, але має незначну тенденцію до зниження (-0,29 в.п.), що вказує на поступове скорочення його ролі в структурі виробництва. Соняшник демонструє слабе зростання (+0,58 в.п.), однак його частка залишається нестабільною протягом періоду. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у ріпаку, частка якого скоротилася на 5,51 в.п., що свідчить про втрату його економічної значущості в структурі товарної продукції.

Узагальнення структурних змін показує, що СФГ «Корнієнко» поступово переходить до більш концентрованої моделі виробництва з домінуванням зернових культур, насамперед озимої пшениці та кукурудзи на зерно. Зростання частки цих культур свідчить про їх вищу економічну ефективність та адаптивність до ринкових умов, порівняно з олійними та іншими культурами. Одночасно відбувається скорочення частки ріпаку, що формує тенденцію до зменшення диверсифікації олійного напрямку виробництва. Незначні коливання частки соняшнику та ячменю вказують на їх допоміжну роль у структурі посівів і доходів господарства. Загалом структура товарної продукції демонструє посилення спеціалізації та підвищення залежності від обмеженого набору основних культур. Це, з одного боку, підвищує ефективність виробництва, а з іншого - збільшує чутливість підприємства до ринкових і кліматичних ризиків.

2.2. Економічна ефективність операційної діяльності фермерського господарства

Аналіз економічної ефективності операційної діяльності фермерського господарства є ключовим інструментом оцінки результативності використання виробничих ресурсів та прийнятих управлінських рішень. Він дозволяє визначити рівень віддачі від землі, праці та капіталу, а також виявити внутрішні резерви підвищення прибутковості підприємства. Особливо важливим такий аналіз є для аграрних форм господарювання, де результати діяльності значною мірою залежать від природно-кліматичних умов та ринкової кон'юнктури. На основі показників виручки, витрат, рентабельності та продуктивності праці можна об'єктивно оцінити стійкість розвитку підприємства та ефективність його спеціалізації. Крім того, економічна оцінка операційної діяльності дає змогу виявити дисбаланси у структурі виробництва та обґрунтувати напрями її оптимізації. У сучасних умовах така аналітична робота є основою для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств та забезпечення їх довгострокової фінансової стійкості (табл. 2.4).

Динаміка земельних ресурсів СФГ «Корнієнко» та ефективність їх використання у 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Загальна земельна площа, га	85	80	75	70	65	76,5
Сільськогосподарські угіддя, га	83	78	73	68	63	75,9
Рілля, га	80	75	70	65	60	75,0
Частка ріллі в угіддях, %	96,4	96,2	95,9	95,6	95,2	98,8
Посівна площа, га	78	73	68	63	58	74,4
Коефіцієнт використання ріллі	0,98	0,97	0,97	0,97	0,97	99,0
Валовий дохід з 1 га, тис. грн.	11160	6584	13596	16864	11800	105,7
Чистий прибуток з 1 га, тис. грн.	971	1035	1806	1667	1167	120,2
Виробнича віддача угідь (дохід/угіддя)	11428	6753	13767	17360	12175	106,5
Рентабельність землекористування, %	8,7	15,72	13,28	9,89	9,89	113,7

Аналіз динаміки земельних ресурсів СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про стійку тенденцію до скорочення земельного фонду підприємства, оскільки загальна земельна площа зменшилася з 85 га до 65 га, що становить 76,5% від рівня 2021 року. Аналогічна динаміка простежується і за сільськогосподарськими угіддями та ріллею, що вказує на пропорційне скорочення виробничого потенціалу земельних ресурсів. Попри це, частка ріллі в структурі угідь залишається відносно стабільною на рівні понад 95%, що свідчить про збереження раціональної структури землекористування. Коефіцієнт використання ріллі протягом періоду залишається майже незмінним (0,97-0,98), що вказує на стабільно високий рівень залучення земель у виробничий процес. Водночас зменшення посівної площі до 58 га у 2025 р. підтверджує загальне скорочення масштабів виробничої діяльності. У цілому можна зробити висновок, що

підприємство адаптується до зменшення земельного ресурсу без суттєвого погіршення структури його використання.

Незважаючи на скорочення земельного фонду, показники ефективності використання земельних ресурсів демонструють позитивну динаміку. Зокрема, чистий прибуток з 1 га зріс до 1167 тис. грн у 2025 р., що становить 120,2% від рівня 2021 р., що свідчить про підвищення результативності виробництва. Валовий дохід з 1 га та виробнича віддача угідь також мають загальну тенденцію до зростання, незважаючи на коливання в окремі роки, що підтверджує ефективніше використання земельного ресурсу. Рентабельність землекористування зросла до 9,89%, а в окремі роки досягала 15,72%, що свідчить про високу чутливість до ринкових умов, але загалом позитивну динаміку. Певне зниження показників у 2025 році порівняно з піковим 2023-2024 роками пояснюється скороченням площ та змінами в структурі посівів. У цілому можна зробити висновок, що СФГ «Корнієнко» демонструє здатність підвищувати ефективність використання земель навіть в умовах їх поступового скорочення.

Варіаційний аналіз є важливим інструментом оцінки стабільності та рівномірності економічних процесів у діяльності підприємства, оскільки дозволяє кількісно виміряти ступінь коливань ключових показників у динаміці. Його застосування дає можливість визначити рівень ризиковості та нестабільності виробничо-економічної діяльності, зокрема через розрахунок розмаху варіації, дисперсії та коефіцієнта варіації. Для фермерських господарств такий аналіз має особливе значення, оскільки їх результати значною мірою залежать від природно-кліматичних умов, цінової кон'юнктури та структурних змін у виробництві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка та варіація земельної площі СФГ «Корнієнко»

Рік	Площа, га
2021	85
2022	80
2023	75
2024	70
2025	65

Рік	Площа, га
Показник	Значення
Середнє значення	75,0
Max	85
Min	65
Розмах варіації	20
Дисперсія	50,0
Середньоквадратичне відхилення	7,07
Коефіцієнт варіації, %	9,43
Рівень стабільності	Висока

Аналіз динаміки земельної площі СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про поступове, але системне скорочення земельного фонду підприємства з 85 га у 2021 р. до 65 га у 2025 р. Така тенденція є рівномірною та не містить різких коливань, що підтверджується стабільним зниженням площі на 5 га щорічно. Середнє значення земельної площі за період становить 75,0 га, що відображає усереднений рівень землекористування господарства. Розмах варіації у 20 га свідчить про помірну амплітуду змін у межах досліджуваного періоду. Дисперсія на рівні 50,0 та середньоквадратичне відхилення 7,07 підтверджують наявність контрольованої, передбачуваної динаміки змін. У цілому можна зробити висновок, що скорочення земельної площі відбувається планомірно та не має ознак різкої дестабілізації.

Коефіцієнт варіації на рівні 9,43% свідчить про високу стабільність земельного ресурсу СФГ «Корнієнко» протягом 2021-2025 рр. Це означає, що, незважаючи на скорочення площі, коливання залишаються незначними та передбачуваними, що є позитивною характеристикою для управління земельним фондом. Висока стабільність дозволяє ефективно планувати виробничу діяльність та адаптувати структуру посівів без значних ризиків. Водночас поступове зменшення площі може в перспективі обмежувати виробничий потенціал господарства. Отримані статистичні показники підтверджують, що зміни мають системний, а не кризовий характер. Таким чином, земельна площа підприємства характеризується стабільністю при одночасній тенденції до скорочення, що потребує стратегічного управлінського реагування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка фінансових результатів С(Ф)Г «Корнієнко» у 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Виручка від реалізації	948600	526700	924500	1180500	767028	80,86
Валові витрати	866100	443900	801700	1063800	691152	79,80
Чистий фінансовий результат	82500	82800	122800	116700	75876	91,97
Рівень рентабельності, %	8,7	15,72	13,28	9,89	9,89	113,68
Темп зміни доходу, %	-	55,53	175,53	127,68	64,97	-
Абсолютний приріст доходу	-	-421900	397800	256000	-413472	-
Чиста маржа, %	8,69	15,72	13,28	9,89	9,89	113,82

Аналіз динаміки фінансових результатів СФГ «Корнієнко» за 2021–2025 рр. свідчить про загальне зниження виручки від реалізації з 948 600 тис. грн у 2021 р. до 767 028 тис. грн у 2025 р., що становить 80,86% від базового рівня. При цьому спостерігається значна нерівномірність динаміки показника протягом усього періоду, з різким падінням у 2022 р. та частковим відновленням у 2023–2024 рр. Валові витрати також зменшилися до 691 152 тис. грн у 2025 р., що відповідає 79,80% від рівня 2021 р., однак їх динаміка є подібною до змін виручки. Чистий фінансовий результат демонструє менш виражене скорочення і становить 75 876 тис. грн у 2025 р., що свідчить про відносну здатність підприємства підтримувати прибутковість навіть за умов зниження доходів. Незважаючи на коливання, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат протягом усього періоду. У цілому фінансові показники характеризуються нестабільністю, але без переходу до збитковості (рис. 2.2).

Показники рентабельності та маржинальності діяльності СФГ «Корнієнко» свідчать про змінну, але загалом прийнятну ефективність господарювання. Рівень рентабельності коливається від 8,7% у 2021 р. до максимального значення 15,72% у 2022 р., після чого поступово знижується до 9,89% у 2025 р., що свідчить про часткову втрату ефективності у пізніші роки. Чиста маржа демонструє аналогічну тенденцію та у 2025 р. становить 9,89%, що все ж перевищує базовий рівень 2021 р. на 13,82%. Темпи зміни доходу мають різко коливальний характер, що вказує на високу залежність фінансових результатів від ринкової кон'юнктури та врожайності. Абсолютний приріст доходу є нестабільним, із чергуванням позитивних і негативних значень, що підкреслює нерівномірність розвитку підприємства. У підсумку можна зробити висновок, що СФГ «Корнієнко» зберігає здатність генерувати прибуток, однак потребує підвищення стабільності фінансових потоків і зниження коливань результативності.

Додатково слід відзначити, що виявлені коливання фінансових результатів потребують удосконалення системи планування та управління витратами. Підвищення фінансової стійкості можливе за рахунок диверсифікації структури виробництва та оптимізації ресурсного забезпечення. Загалом результати аналізу підтверджують необхідність посилення адаптивності підприємства до ринкових умов.



Рис. 2.2. Динаміка доходів і витрат СФГ «Корнієнко»

Аналіз динаміки майнового стану СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про загальне зростання вартості активів підприємства з 1716 900 тис. грн у 2021 р. до 1878 630 тис. грн у 2025 р., що становить 109,42% від базового рівня. Найбільш суттєве збільшення активів спостерігалось у 2024 р., коли їх вартість досягла 2890200 тис. грн, що може свідчити про розширення виробничої бази або переоцінку майна. Власний капітал також демонструє позитивну динаміку та зростає до 1863630 тис. грн у 2025 р., що перевищує рівень 2021 р. на 10,97%.

Поточні зобов'язання, навпаки, мають тенденцію до скорочення та зменшуються до 15000 тис. грн у 2025 р., що є позитивним сигналом щодо зниження боргового навантаження. Коефіцієнт автономії залишається на дуже високому рівні (0,96–0,99), що свідчить про фінансову незалежність підприємства. У цілому структура майна характеризується стабільністю та перевагою власного капіталу над зобов'язаннями (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Майновий стан та зобов'язання підприємства у 2021-2025 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Загальна вартість активів	1716900	1843200	1916 300	2890200	1878630	109,42
Поточні зобов'язання	37600	81400	14600	21000	15000	39,89
Власний капітал	1679300	1761 800	1901700	2869200	1863 630	110,97
Коефіцієнт автономії	0,98	0,96	0,99	0,99	0,99	101,02
Коефіцієнт заборгованості	0,02	0,04	0,01	0,01	0,01	50,00
Рентабельність активів (ROA), %	4,8	4,5	6,4	4,0	4,0	83,33

Оцінка фінансової стійкості підприємства показує, що СФГ «Корнієнко» має високий рівень автономії протягом усього досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії на рівні 0,98–0,99 свідчить про мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування та переважання власного капіталу у структурі ресурсів. Водночас коефіцієнт заборгованості є дуже низьким і зменшується до 0,01 у 2023-2025 рр., що підтверджує низький рівень фінансових ризиків. Така структура капіталу є позитивною з точки зору фінансової безпеки, але може обмежувати можливості швидкого розширення діяльності за рахунок залучених коштів. Динаміка власного капіталу демонструє стабільне зростання, що свідчить про накопичення фінансового потенціалу підприємства. У цілому можна зробити висновок, що підприємство функціонує в умовах високої фінансової стійкості та низької кредитної залежності.

Показники ефективності використання активів свідчать про помірну рентабельність майнового комплексу СФГ «Корнієнко». Рентабельність активів (ROA) знижується з 4,8% у 2021 р. до 4,0% у 2025 р., що становить 83,33% від базового рівня, і вказує на певне зменшення ефективності використання ресурсів. Найвищий рівень ROA спостерігався у 2023 р. (6,4%), що може бути пов'язано з більш сприятливою кон'юктурою ринку або оптимізацією витрат. Подальше зниження показника у 2024-2025 рр. свідчить про часткове послаблення прибутковості активів. Незважаючи на це, значення ROA залишається позитивним, що підтверджує здатність підприємства генерувати прибуток із наявної ресурсної бази. Загалом ефективність використання активів є стабільною, але потребує підвищення для забезпечення довгострокового зростання фінансових результатів.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про суттєві зміни в організації праці та підвищення навантаження на одного працівника. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася з 2 осіб у 2021-2024 рр. до 1 особи у 2025 р., що становить лише 50% від базового рівня і вказує на скорочення трудового потенціалу. При цьому дохід на одного працівника зріс до 767 028 тис. грн у 2025 р., що на 61,70% більше порівняно з 2021 р., що свідчить про різке зростання продуктивності праці. Аналогічно, чистий прибуток на одного працівника зріс до 75 876 тис. грн, що становить 183,94% від рівня 2021 р., і підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фондовіддача має нестабільну динаміку, але загалом знижується до 0,41, що свідчить про певне зменшення ефективності використання основних засобів у розрахунку на працю. У цілому спостерігається тенденція до інтенсифікації праці при скороченні чисельності персоналу.

Коефіцієнт продуктивності праці демонструє позитивну динаміку та зростає з 1,00 у 2021 р. до 1,62 у 2025 р., що становить 162% і свідчить про значне підвищення ефективності трудової діяльності. Це зростання відбувається на фоні скорочення персоналу, що означає збільшення виробничого навантаження на одного працівника. Частка витрат у доході коливається в межах 84,28-91,3%, а у

2025 р. становить 90,11%, що вказує на відносно високу, але стабільну витрато-місткість виробництва. Незважаючи на це, підприємству вдається підтримувати позитивний фінансовий результат і зростання доходів на одного працівника. Загалом ефективність використання трудових ресурсів характеризується підвищенням продуктивності при одночасному скороченні чисельності персоналу. Це свідчить про інтенсифікацію виробничих процесів та зростання ролі механізації й організаційної оптимізації в діяльності господарства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ефективність використання трудових ресурсів у СФГ «Корнієнко»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2	2	2	2	1	50,0
Дохід на 1 працівника, тис. грн.	474300	263350	462250	590250	767028	161,70
Чистий прибуток на 1 працівника, тис. грн.	41250	41400	61400	58350	75876	183,94
Фондовіддача	0,55	0,29	0,48	0,41	0,41	74,55
Коефіцієнт продуктивності праці	1,00	0,56	0,97	1,24	1,62	162,0
Частка витрат у доходу, %	91,3	84,28	86,72	90,11	90,11	98,70

Аналіз даних, наведених у Додатку А, свідчить про суттєву коливання виручки СФГ «Корнієнко» у 2021-2025 рр. Виручка змінюється від мінімального значення 526 700 тис. грн у 2022 р. до максимального 1 180 500 тис. грн у 2024 р., що формує значний розмах варіації у 653 800 тис. грн. Середнє значення виручки

за період становить 869465 тис. грн, що відображає усереднений рівень доходів підприємства. Високі значення дисперсії (63405000000) та середньоквадратичного відхилення (251800) підтверджують значну розбіжність фактичних значень від середнього рівня. Коефіцієнт варіації на рівні 28,97% свідчить про середній рівень нестабільності виручки. У цілому дані Додатка А демонструють залежність доходів підприємства від зовнішніх ринкових та виробничих факторів, що зумовлює їх значні коливання.

Узагальнюючи результати, представлені у Додатку А, можна зробити висновок про відсутність стійкої тенденції до стабільного зростання виручки СФГ «Корнієнко». Періоди різкого зниження (2022 р.) змінюються стрімким зростанням (2023-2024 рр.), після чого знову спостерігається спад у 2025 р. Така динаміка свідчить про високу чутливість підприємства до кон'юнктури ринку та внутрішніх виробничих факторів. Рівень стабільності, визначений як «середня нестабільність», підтверджує наявність ризиків у формуванні доходної частини діяльності. Водночас значні коливання виручки можуть бути наслідком змін у структурі посівів та обсягах реалізації продукції. Таким чином, дані Додатка А вказують на необхідність підвищення фінансової стабільності підприємства через диверсифікацію виробництва та оптимізацію збутової політики.

Аналіз показників, наведених у Додатку Б, свідчить про коливальний характер рентабельності СФГ «Корнієнко» у 2021-2025 рр. Рентабельність змінюється від мінімального значення 8,70% у 2021 р. до максимального 15,72% у 2022 р., що формує розмах варіації 7,02 в.п. Середнє значення рентабельності становить 11,50%, що відображає загальний рівень прибутковості підприємства за досліджуваний період. Дисперсія на рівні 7,64 та середньоквадратичне відхилення 2,76 свідчать про помірні відхилення показника від середнього значення. Коефіцієнт варіації 23,96% характеризує рентабельність як показник із помірною нестабільністю. У цілому результати Додатка Б вказують на наявність коливань ефективності господарської діяльності.

Узагальнення даних Додатка Б дозволяє зробити висновок, що рентабельність СФГ «Корнієнко» не має чіткої стабільної тенденції зростання або зниження. Після пікового значення у 2022 р. спостерігається поступове зниження до

9,89% у 2024-2025 рр., що свідчить про часткове погіршення ефективності використання ресурсів. Водночас збереження позитивних значень рентабельності протягом усього періоду підтверджує прибутковість діяльності підприємства. Помірна нестабільність показника вказує на вплив зовнішніх ринкових умов та внутрішніх виробничих змін. Коливання рентабельності також можуть бути пов'язані зі змінами структури посівів та обсягів реалізації продукції. Таким чином, дані Додатка Б свідчать про необхідність підвищення стабільності прибутковості шляхом оптимізації витрат та вдосконалення виробничої структури.

2.3. Організація стратегічного та операційного менеджменту у фермерському господарстві

Організація стратегічного та операційного менеджменту у СФГ «Корнієнко» базується на централізованій моделі управління, що обумовлено специфічною організаційно-правовою формою господарства та мінімальною чисельністю персоналу. У господарстві управлінські функції повністю зосереджені в руках голови фермерського господарства, який одночасно виконує стратегічні, тактичні та оперативні функції. Така модель є типовою для малих аграрних підприємств і дозволяє забезпечувати оперативність прийняття рішень та високу гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Стратегічне управління у СФГ «Корнієнко» спрямоване на визначення напрямів розвитку виробництва, формування структури посівів, а також оптимізацію використання земельних ресурсів. Операційний менеджмент, у свою чергу, охоплює щоденне планування виробничих процесів, контроль за виконанням агротехнічних робіт та організацію збуту продукції. Поєднання стратегічних і операційних функцій в одній управлінській ланці забезпечує узгодженість рішень, однак водночас підвищує навантаження на керівника (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Функціональна структура стратегічного менеджменту у СФГ «Корнієнко»

Складова стратегічного управління	Зміст функцій	Особливості реалізації у СФГ «Корнієнко»
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка ринку, цін, конкуренції	Виконується головою господарства самостійно
Формування стратегії розвитку	Визначення напрямів виробництва	Орієнтація на зернові та олійні культури
Планування ресурсів	Земля, техніка, фінанси	Обмежене ресурсами господарства
Управління ризиками	Агрокліматичні, ринкові ризики	Адаптаційний підхід без формалізованої системи
Контроль стратегічних результатів	Оцінка ефективності діяльності	На основі фінансових показників

Аналіз функціональної структури стратегічного менеджменту СФГ «Корнієнко» свідчить про його повну централізацію на рівні голови господарства, який одноосібно виконує всі ключові управлінські функції. Аналіз зовнішнього середовища здійснюється без залучення додаткових аналітичних підрозділів, що забезпечує оперативність, але обмежує глибину дослідження ринкових процесів. Формування стратегії розвитку орієнтоване переважно на традиційні зернові та олійні культури, що відображає консервативний підхід до розвитку виробництва. Планування ресурсів має обмежений характер і залежить від наявного земельного, технічного та фінансового потенціалу господарства. Управління ризиками здійснюється переважно в адаптаційній формі без формалізованої системи, що підвищує залежність від індивідуального досвіду керівника. Контроль стратегічних результатів базується на фінансових показниках, що дозволяє оцінювати ефективність діяльності, однак не враховує повною мірою нефінансові аспекти розвитку. У цілому стратегічне управління характеризується простотою організації та високою гнучкістю, але потребує посилення аналітичної та планової складових (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Організація операційного менеджменту у СФГ «Корнієнко»

Елемент операційного управління	Зміст діяльності	Особливості в господарстві
Планування польових робіт	Сівба, догляд, збирання	Здійснюється вручну головою
Контроль виробничих процесів	Моніторинг стану посівів	Без автоматизованих систем
Управління матеріальними ресурсами	Насіння, добрива, ПММ	Закупівля під конкретні потреби
Організація збуту продукції	Реалізація зерна та олійних	Через посередників і ринок
Фінансовий облік операцій	Витрати та доходи	Спрощений ручний облік

Аналіз організації операційного менеджменту у СФГ «Корнієнко» свідчить про його повну концентрацію в руках голови господарства, який одноосібно забезпечує виконання всіх виробничих та управлінських функцій. Планування польових робіт здійснюється вручну без використання спеціалізованих цифрових систем, що підвищує гнучкість, але знижує точність довгострокового планування. Контроль виробничих процесів базується на візуальному моніторингу стану посівів, що є характерним для малих фермерських господарств із обмеженими ресурсами. Управління матеріальними ресурсами здійснюється шляхом закупівель під конкретні виробничі потреби, що дозволяє уникати надлишкових запасів, але не завжди забезпечує оптимізацію витрат. Організація збуту продукції відбувається через посередників та ринкові канали, що спрощує реалізацію, однак знижує можливості впливу на цінову політику. Фінансовий облік має спрощений характер і ведеться вручну, що обмежує аналітичні можливості управління.

У цілому операційний менеджмент характеризується простотою, високою оперативністю та низьким рівнем формалізації, але потребує поступової цифровізації для підвищення ефективності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз СФГ «Корнієнко»

<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
Гнучкість управління	Обмежені трудові ресурси
Висока адаптивність до ринку	Відсутність розподілу функцій
Низький рівень адміністративних витрат	Висока залежність від однієї особи
Контроль усіх процесів власником	Вразливість до людського фактору
<i>Opportunities</i>	<i>Threats</i>
Розширення земельного банку	Коливання цін на агропродукцію
Впровадження сучасних технологій	Кліматичні ризики
Диверсифікація виробництва	Ринкова нестабільність
Доступ до державної підтримки	Зростання витрат на ресурси

SWOT-аналіз СФГ «Корнієнко» свідчить, що підприємство має низку суттєвих внутрішніх сильних сторін, серед яких ключовими є гнучкість управління, висока адаптивність до ринкових умов та низький рівень адміністративних витрат. Важливою перевагою також є повний контроль усіх виробничих і управлінських процесів з боку власника, що забезпечує оперативність прийняття рішень. Водночас слабкі сторони підприємства є доволі критичними та пов'язані насамперед з обмеженістю трудових ресурсів та відсутністю розподілу функцій. Висока залежність від однієї особи підвищує вразливість системи управління до людського фактору та можливих ризиків. Така організаційна структура обмежує масштабування діяльності та ускладнює впровадження складних управлінських рішень. У цілому внутрішнє середовище підприємства характеризується ефективністю, але водночас структурною крихкістю.

Зовнішнє середовище СФГ «Корнієнко» формує як значні можливості, так і суттєві загрози для його розвитку. До ключових можливостей належать розширення земельного банку, впровадження сучасних технологій, диверсифікація ви-

робництва та доступ до державної підтримки, що можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність господарства. Реалізація цих напрямів дозволила б зменшити залежність від обмежених ресурсів та підвищити ефективність виробництва. Водночас загрози є доволі значними і включають коливання цін на агропродукцію, кліматичні ризики, ринкову нестабільність та зростання витрат на ресурси. Ці фактори підвищують рівень невизначеності та можуть негативно впливати на фінансові результати підприємства. Таким чином, SWOT-аналіз показує необхідність активного використання можливостей зовнішнього середовища для компенсації внутрішніх слабких сторін та мінімізації загроз.

Таблиця 2.12

Розподіл управлінських функцій у СФГ «Корнієнко»

Управлінська функція	Рівень реалізації	Виконавець
Стратегічне планування	Повністю централізоване	Голова СФГ
Операційне планування	Повністю централізоване	Голова СФГ
Фінансове управління	Повністю централізоване	Голова СФГ
Виробничий контроль	Повністю централізований	Голова СФГ
Збут продукції	Частково делегований	Голова СФГ

У цілому організація стратегічного та операційного менеджменту у СФГ «Корнієнко» характеризується максимальною централізацією управлінських функцій. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, однак створює значне навантаження на керівника та підвищує залежність ефективності діяльності від однієї особи. Подальший розвиток системи управління доцільно пов'язувати з частковою формалізацією процесів та впровадженням елементів цифрового планування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У СФГ «КОРНІЄНКО»

3.1. Формування стратегії операційного менеджменту щодо обсягів виробництва товарної продукції

Формування стратегії операційного менеджменту щодо обсягів виробництва товарної продукції є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування аграрного підприємства, оскільки саме на цьому рівні узгоджуються виробничі можливості, ресурсне забезпечення та ринковий попит. Раціональне визначення обсягів виробництва дозволяє уникнути як недовикористання виробничого потенціалу, так і надлишкового випуску продукції, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, цінових коливань та логістичних обмежень. Крім того, правильно сформована стратегія сприяє оптимізації структури посівів, підвищенню продуктивності використання ресурсів і забезпеченню збалансованого розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання, зокрема в аграрному секторі України, стратегічне управління обсягами виробництва набуває ще більшого значення через високий рівень ризиків, пов'язаних із воєнними діями, змінами клімату та коливанням кон'юнктури ринку. Використання сучасних інструментів стратегічного планування, таких як сценарне прогнозування, цільове управління та портфельний аналіз, дозволяє підприємству підвищити адаптивність, обґрунтовано визначати пріоритетні напрями діяльності та забезпечувати довгострокове зростання. У результаті це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, стабілізації фінансових результатів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Формування стратегії операційного менеджменту СФГ «Корнієнко» щодо обсягів виробництва товарної продукції базується на поєднанні методів сценарного прогнозування, цільового управління (Management by Objectives) та стратегічного аналізу із використанням матриць Ансоффа і BCG. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища, зумовлену воєнними ризиками, коливаннями

цін і логістичними обмеженнями, стратегія підприємства має бути адаптивною, гнучкою та економічно обґрунтованою.

Базою для розробки стратегії виступають показники 2025 року, які характеризуються зниженням загального обсягу товарної продукції до 767028 тис. грн (80,86% від рівня 2021 року), що обумовлює необхідність перегляду структури виробництва та підвищення ефективності операційної діяльності.

Для обґрунтування стратегічних рішень було застосовано метод сценарного прогнозування, що передбачає формування трьох можливих варіантів розвитку: песимістичного, базового та оптимістичного (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз обсягів товарної продукції СФГ «Корнієнко» за сценаріями розвитку на 2027-2030 рр., грн. (песимістичний/базовий/оптимістичний)

Вид продукції	2025	2027 песим.	2027 баз.	2027 оптим.	2030 песим.	2030 баз.	2030 оптим.
Озима пшениця	260100	240000	275000	300000	250000	320000	370000
Ярий ячмінь	119200	110000	125000	135000	115000	140000	155000
Кукурудза на зерно	210300	200000	230000	255000	210000	270000	310000
Соняшник	150200	145000	165000	185000	150000	195000	230000
Ріпак	27228	30000	45000	60000	35000	70000	90000
Разом	767028	725000	840000	935000	760000	995000	1155000

Отримані результати свідчать, що навіть у базовому сценарії підприємство має потенціал відновлення та перевищення рівня 2021 року до 2030 року. Проведене сценарне прогнозування обсягів товарної продукції СФГ «Корнієнко» свідчить про наявність потенціалу відновлення та подальшого зростання виробництва у середньостроковій перспективі. Зокрема, навіть у песимістичному сценарії у 2030 році загальний обсяг продукції становитиме 760000 грн, що практично відповідає рівню базового 2025 року, тобто підприємство зберігає свою виробничу спроможність. У базовому сценарії передбачається зростання до 995000

грн, що означає приріст майже на 30% порівняно з 2025 роком. Водночас оптимістичний сценарій демонструє можливість досягнення 1155000 грн, що перевищує не лише базовий рівень, а й попередні максимальні значення діяльності підприємства. Найбільший внесок у зростання забезпечують озима пшениця, кукурудза та соняшник, які формують основу товарної продукції. При цьому їх динаміка є відносно стабільною у всіх сценаріях, що підтверджує доцільність їх збереження як стратегічних культур.

Окрему увагу слід звернути на зміну ролі окремих культур у структурі виробництва, зокрема ріпаку, який демонструє найвищі темпи зростання у всіх сценаріях. Так, у базовому варіанті обсяг його виробництва може зрости більш ніж у 2,5 раза до 2030 року, що свідчить про високий потенціал цієї культури як напрямку диверсифікації. Ярий ячмінь, навпаки, характеризується помірною динамікою і не демонструє суттєвого приросту, що може обґрунтовувати доцільність оптимізації його частки у структурі посівів. Важливо також відзначити, що різниця між сценаріями з часом зростає, що підкреслює значення управлінських рішень і зовнішніх факторів у формуванні результатів діяльності. Це означає, що реалізація ефективної стратегії операційного менеджменту є критично важливою для досягнення оптимістичного варіанту розвитку. Таким чином, підприємство має орієнтуватися на активне управління ресурсами, впровадження інновацій та диверсифікацію виробництва з метою мінімізації ризиків і максимізації економічного ефекту.

Відповідно до концепції цільового управління, для СФГ «Корнієнко» сформовано систему стратегічних та операційних цілей. Такий підхід забезпечує узгодження довгострокових пріоритетів підприємства з поточними управлінськими рішеннями та сприяє підвищенню результативності операційної діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система цілей розвитку операційного менеджменту СФГ «Корнієнко» на 2027-2030 рр.

Напрямок	Ціль	Показник	2025 р.	2030 р.
Виробництво	Зростання обсягів	Товарна продукція, тис. грн	767028	995000
Ефективність	Зниження витрат	Собівартість, %	100	90
Структура	Оптимізація культур	Частка рентабельних культур	65%	80%
Інновації	Впровадження технологій	Частка інноваційних процесів	20%	50%
Ризики	Диверсифікація	Частка ріпаку	3,5%	7%

Аналіз системи цілей розвитку операційного менеджменту СФГ «Корнієнко» на 2027–2030 рр. свідчить про її комплексний та збалансований характер, що охоплює ключові аспекти функціонування підприємства. Насамперед визначено ціль щодо зростання обсягів товарної продукції до 995000 тис. грн у 2030 році, що передбачає суттєве нарощування виробничого потенціалу. Водночас важливим орієнтиром є підвищення ефективності діяльності через зниження собівартості продукції на 10%, що дозволить покращити фінансові результати. Значна увага приділяється оптимізації структури виробництва, зокрема збільшенню частки рентабельних культур до 80%, що забезпечить більш раціональне використання ресурсів. Також передбачено активізацію інноваційної діяльності, що проявляється у зростанні частки інноваційних процесів до 50%. У сукупності це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку.

Другий важливий аспект системи цілей пов'язаний із управлінням ризиками та адаптацією до змін зовнішнього середовища. Зокрема, передбачене збільшення частки ріпаку до 7% свідчить про прагнення підприємства до диверсифікації виробництва та зниження залежності від традиційних культур. Такий підхід дозволяє мінімізувати вплив цінових коливань і підвищити гнучкість виробничої системи. Крім того, узгодженість цілей за різними напрямками забезпе-

чує їх взаємне підсилення, оскільки зростання обсягів виробництва супроводжується одночасним підвищенням ефективності та інноваційності. Важливою є також чітка кількісна визначеність цілей, що дає можливість здійснювати контроль їх досягнення та коригування управлінських рішень. У результаті сформована система цілей виступає дієвим інструментом реалізації стратегії операційного менеджменту. Це забезпечує не лише досягнення запланованих показників, але й формує основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, управління здійснюється через чітко визначені, вимірювані цілі. Для визначення стратегічних напрямів розвитку використано матрицю Ансоффа (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця Ансоффа для СФГ «Корнієнко»

Ринок / Продукт	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі аграрні ринки	Підвищення врожайності пшениці та кукурудзи	Введення нішевих культур (ріпак, бобові)
Нові аграрні ринки	Розширення збуту соняшнику	Освоєння експорту ріпаку

Аналіз матриці Ансоффа для СФГ «Корнієнко» свідчить про орієнтацію підприємства на поєднання стратегій інтенсифікації та диверсифікації діяльності. У межах існуючих аграрних ринків основна увага приділяється підвищенню врожайності традиційних культур, зокрема озимої пшениці та кукурудзи, що дозволяє нарощувати обсяги виробництва без суттєвого розширення ресурсної бази. Такий підхід є економічно доцільним, оскільки базується на використанні вже наявного виробничого потенціалу та досвіду підприємства. Водночас впровадження нішевих культур, таких як ріпак і бобові, створює передумови для

оновлення продуктового портфеля та підвищення його рентабельності. Це дозволяє знизити залежність від традиційних культур і підвищити стійкість підприємства до ринкових коливань. Таким чином, стратегія розвитку на існуючих ринках поєднує інтенсивне зростання з елементами продуктового оновлення.

Розвиток у напрямі нових аграрних ринків передбачає як розширення збуту вже освоєних культур, так і вихід з новими видами продукції. Зокрема, розширення ринків збуту соняшнику дозволяє підвищити обсяги реалізації та ефективніше використовувати виробничі потужності підприємства. Водночас освоєння експорту ріпаку відкриває нові можливості для отримання доданої вартості та інтеграції у міжнародні ринки. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного сектору, де значну роль відіграє зовнішньоекономічна діяльність. Важливо, що поєднання різних стратегічних напрямів дозволяє підприємству диверсифікувати ризики та підвищити гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Крім того, це створює умови для більш ефективного використання ресурсів і розширення виробничо-збутових можливостей. У результаті матриця Ансоффа підтверджує доцільність комплексного стратегічного підходу до розвитку СФГ «Корнієнко».

Для оцінки портфеля продукції використано матрицю BCG. Щоб матриця BCG (табл. 3.4) виглядала обґрунтовано, її доцільно підкріпити розрахунками частки в структурі виробництва та темпів зростання (як індикатора ринку/перспективності культури). Нижче наведено деталізацію.

Розрахунок показників для побудови аналітичних висновків здійснювався за чітко визначеною методикою. Зокрема, частка кожної культури у 2025 році визначалася як відношення обсягу її виробництва до загального обсягу товарної продукції підприємства (767028 тис. грн), помножене на 100%, що дозволило оцінити структуру виробництва. Темпи зростання культур були прийняті на основі даних базової таблиці 2.2, що забезпечує узгодженість розрахунків із попереднім аналітичним розділом роботи. Водночас відносна частка ринку визначалася шляхом порівняння обсягів виробництва кожної культури з культурою-лідером, якою виступає озима пшениця (прийнята за 1,0). Такий підхід дає змогу оцінити конкурентні позиції окремих культур у структурі виробництва

підприємства. Сукупність зазначених показників забезпечує об'єктивну основу для побудови матриці BCG та подальшого стратегічного аналізу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахункові показники для побудови матриці BCG СФГ «Корнієнко»

Вид продукції	Обсяг 2021, тис. грн	Обсяг 2025, тис. грн	Темп зростання 2025/2021, %	Частка у 2025 р., %	Відносна частка (до лідера)	Квадрант BCG
Озима пшениця	291600	260100	89,2	33,9	1,00	Дійна корова
Ярий ячмінь	150200	119200	79,4	15,5	0,46	Собака
Кукурудза на зерно	240500	210300	87,4	27,4	0,81	Зірка
Соняшник	180300	150200	83,3	19,6	0,58	Зірка
Ріпак	86000	27228	31,7	3,6	0,10	Важка дитина
Разом	948600	767028	80,86	100,0	-	-

Проведений аналіз розрахункових показників для побудови матриці BCG СФГ «Корнієнко» свідчить про чітку структуризацію виробничого портфеля підприємства за критеріями рентабельності та ринкових перспектив. Озима пшениця займає провідне місце у структурі товарної продукції з часткою 33,9% та відносною часткою 1,0, що підтверджує її статус «дійної корови». Незважаючи на незначне зниження обсягів у 2025 році порівняно з 2021 роком, дана культура залишається стабільним джерелом доходу підприємства. Кукурудза на зерно та соняшник демонструють відносно високі частки у структурі виробництва - 27,4% та 19,6% відповідно, а також належать до категорії «зірок». Це свідчить про їх

високий потенціал зростання та необхідність подальших інвестицій у їх розвиток. Таким чином, саме ці культури формують основу перспективного розвитку виробничої діяльності підприємства.

Ярий ячмінь характеризується зниженням обсягів виробництва до 119200 тис. грн у 2025 році та відносною часткою 0,46, що дозволяє віднести його до категорії «собак». Така позиція свідчить про обмежений економічний потенціал культури та доцільність перегляду її ролі у структурі посівів. Подальше утримання значних площ під цією культурою може бути економічно недоцільним у довгостроковій перспективі. Водночас ріпак, незважаючи на найнижчу частку у структурі (3,6%) та значне падіння обсягів виробництва, класифікується як «важка дитина». Це пояснюється його високим стратегічним потенціалом, особливо з огляду на можливості виходу на експортні ринки та зростання світового попиту. Отже, для ріпаку доцільно передбачити інвестиційно-розвиткову стратегію з метою перетворення його на перспективну культуру.

Загалом результати аналізу матриці BCG свідчать про дисбаланс у структурі виробничого портфеля СФГ «Корнієнко» та необхідність його оптимізації. Переважання культур із різним рівнем ефективності вимагає диференційованого підходу до управління кожною групою продукції. Стратегічний акцент доцільно зробити на підтримці «зірок» - кукурудзи та соняшнику, які забезпечують зростання підприємства. Одночасно слід зберігати стабільність «дійної корови» - озимої пшениці, як основного джерела фінансових надходжень. Для «собак» доцільно поступово зменшувати частку у виробництві з метою вивільнення ресурсів. Щодо «важкої дитини» ріпаку необхідно прийняти рішення про цільові інвестиції або селективне розширення залежно від ринкової кон'юнктури. Таким чином, застосування матриці BCG дозволяє сформувати збалансовану та стратегічно обґрунтовану структуру виробництва підприємства.

На основі проведеного аналізу сформовано стратегічні напрями (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Стратегічні рішення щодо обсягів виробництва СФГ «Корнієнко»

Культура	Стратегія	Обґрунтування
Пшениця	Стабілізація	Висока частка в структурі
Кукурудза	Розширення	Висока рентабельність
Соняшник	Помірне зростання	Стабільний попит
Ячмінь	Скорочення	Низька ефективність
Ріпак	Активне зростання	Високий експортний потенціал

Проведений аналіз стратегічних рішень щодо обсягів виробництва СФГ «Корнієнко» свідчить про диференційований підхід до управління окремими культурами залежно від їх економічної ефективності та ринкових перспектив. Зокрема, для озимої пшениці передбачено стратегію стабілізації, що зумовлено її високою питомою вагою у структурі виробництва та роллю основного джерела доходів підприємства. Кукурудза визначена як культура для розширення, що пояснюється її високою рентабельністю та стабільним попитом на внутрішньому і зовнішньому ринках. Соняшник обрано як напрям помірному зростання, що дозволяє зберегти баланс між доходністю та ризиками ринкової кон'юнктури. Такий підхід забезпечує поступове нарощування ефективних напрямів виробництва без надмірного навантаження на ресурсну базу підприємства. У сукупності це формує збалансовану модель управління ключовими культурами.

Щодо ячменю передбачено стратегію скорочення, що обґрунтовується його низькою економічною ефективністю та обмеженим внеском у загальні фінансові результати підприємства. Це дозволяє вивільнити виробничі ресурси для більш прибуткових культур та підвищити загальну ефективність структури посівів. Водночас для ріпаку визначено стратегію активного зростання, що зумовлено його високим експортним потенціалом та перспективами зростання світового попиту. Такий підхід дозволяє підприємству поступово диверсифікувати виробництво та зменшити залежність від традиційних культур. Важливо, що стратегічні рішення взаємопов'язані між собою та формують єдину систему управління обсягами виробництва.

Це забезпечує узгодженість між економічною доцільністю, ресурсними можливостями та ринковими умовами функціонування СФГ «Корнієнко» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогноз структури товарної продукції СФГ «Корнієнко» на 2030 р. (базовий сценарій)

Вид продукції	Обсяг, тис. грн	Частка, %
Озима пшениця	320000	32,2
Ярий ячмінь	140000	14,1
Кукурудза	270000	27,1
Соняшник	195000	19,6
Ріпак	70000	7,0
Разом	995000	100

Прогноз структури товарної продукції СФГ «Корнієнко» на 2030 рік за базовим сценарієм свідчить про збереження провідної ролі зернових культур у виробничій системі підприємства. Найбільшу частку у структурі займає озима пшениця - 32,2%, що підтверджує її статус ключової культури та основного джерела стабільних доходів. Значну питому вагу також формує кукурудза (27,1%), яка залишається важливим драйвером зростання завдяки високій рентабельності та попиту на ринку. Соняшник із часткою 19,6% забезпечує додаткову диверсифікацію виробництва та сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства. Ярий ячмінь займає 14,1% і зберігає допоміжне значення у структурі посівів, хоча його частка є меншою порівняно з іншими культурами. У сукупності зазначені культури формують збалансовану структуру виробництва, орієнтовану на поєднання стабільності та розвитку.

Окрему увагу у прогностичній структурі займає ріпак, частка якого становить 7,0%, що є відносно невисоким показником, але має стратегічне значення для підприємства. Його присутність у структурі виробництва свідчить про поступове розширення диверсифікації та орієнтацію на експортно-орієнтовані ринки. Загальний обсяг товарної продукції у 2030 році за базовим сценарієм прогнозується

на рівні 995000 тис. грн, що істотно перевищує показник 2025 року. Це свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та ефективність реалізації обраної стратегії операційного менеджменту. Важливо, що структура виробництва зберігає баланс між традиційними та перспективними культурами, що знижує ризики залежності від окремих ринкових сегментів. Таким чином, прогнозована структура на 2030 рік відображає стратегічно обґрунтовану модель розвитку СФГ «Корнієнко», орієнтовану на стабільність, ефективність і поступове зростання.

Отже, застосування сценарного підходу, цільового управління та стратегічних матриць дозволило сформувати обґрунтовану стратегію операційного менеджменту СФГ «Корнієнко», спрямовану на зростання обсягів виробництва, оптимізацію структури продукції та підвищення ефективності діяльності. Реалізація запропонованих заходів забезпечить досягнення прогнозного рівня товарної продукції на рівні близько 1 млн грн у 2030 році, що перевищує показники базового періоду.

3.2. Проєктування управлінських рішень на основі методів стратегічного аналізу та дослідження операційних процесів СФГ «Корнієнко»

Проєктування управлінських рішень на основі методів стратегічного аналізу та дослідження операційних процесів у СФГ «Корнієнко» є критично важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого воєнними діями, інфляційними процесами та порушенням логістичних ланцюгів. Використання PEST-та SNW-аналізу дозволяє комплексно оцінити як зовнішні загрози й можливості, так і внутрішні сильні та слабкі сторони господарства, тоді як benchmarking забезпечує орієнтацію на кращі практики галузі. У свою чергу, функціонально-вартісний аналіз і Lean-підходи дають змогу виявити приховані втрати в операційних процесах, оптимізувати витрати та підвищити продуктивність ресурсів. У сукупності ці інструменти формують науково обґрунтовану основу для прий-

няття ефективних управлінських рішень, що безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства, зокрема на рівень витрат, прибутковість та стійкість розвитку, відображених у динаміці показників за 2021–2025 роки.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого воєнним станом, волатильністю ринків збуту сільськогосподарської продукції, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням виробничих витрат, підвищується значення застосування інструментів стратегічного аналізу та операційного менеджменту. Для СФГ «Корнієнко» це дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності, що узгоджується з динамікою фінансових результатів підприємства (табл. 2.6), де спостерігається зниження виручки у 2025 р. порівняно з 2021 р. до 80,86% при відносно стабільному рівні рентабельності. PEST-аналіз зовнішнього середовища

PEST-аналіз СФГ «Корнієнко» дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що є критично важливим в умовах війни (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища СФГ «Корнієнко»

Фактор	Характер впливу	Прояв в умовах діяльності підприємства	Управлінські наслідки
P (політичні)	Високий ризик	Воєнний стан, зміни податкової політики, дотації	Необхідність адаптивного планування
E (економічні)	Негативно-волатильний	Інфляція, зростання витрат (79,8% валових витрат до 2021 р.)	Контроль витрат, оптимізація собівартості
S (соціальні)	Середній	Дефіцит робочої сили через мобілізацію	Автоматизація, мотиваційні програми
T (технологічні)	Позитивний потенціал	Доступ до агротехнологій, GPS-моніторинг	Впровадження точного землеробства

Проведений PEST-аналіз зовнішнього середовища СФГ «Корнієнко» свідчить про домінування високих політичних ризиків, пов'язаних із воєнним станом та нестабільністю регуляторної політики, що формує необхідність постійної адаптації управлінських рішень. Економічні фактори мають негативно-волатильний характер, оскільки інфляційні процеси та зростання витрат (зокрема високий рівень валових витрат) безпосередньо впливають на зниження ефективності виробництва. Соціальні умови характеризуються середнім рівнем впливу, проте дефіцит робочої сили через мобілізаційні процеси створює додаткові обмеження для операційної діяльності підприємства. Водночас технологічні фактори мають позитивний потенціал і відкривають можливості для підвищення продуктивності через впровадження сучасних агротехнологій та систем GPS-моніторингу. Це формує передумови для переходу до точного землеробства як інструменту підвищення ефективності використання ресурсів. У цілому результати аналізу підтверджують необхідність стратегічної адаптації СФГ «Корнієнко» до умов зовнішнього середовища шляхом гнучкого управління ризиками та активного впровадження технологічних інновацій.

SNW-аналіз дозволяє оцінити внутрішні ресурси підприємства з позиції сильних (S), нейтральних (N) та слабких (W) сторін (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

SNW-аналіз СФГ «Корнієнко»

Елемент системи	Оцінка	Характеристика
Фінансова стійкість	N	Рентабельність коливається (8,7-15,7%)
Управлінська структура	S	Централізоване прийняття рішень
Технологічне забезпечення	N	Часткове оновлення техніки
Логістика	W	Високі втрати часу і витрат
Управління витратами	W	Недостатній контроль витрат
Кадровий потенціал	N	Стабільний, але з ризиком дефіциту

Проведений SNW-аналіз СФГ «Корнієнко» дозволяє зробити висновок про неоднорідний стан внутрішньої системи управління підприємством. Сильним елементом виступає управлінська структура, що характеризується централізованим прийняттям рішень і забезпечує відносну керованість господарських процесів. Нейтральний стан фінансової стійкості та технологічного забезпечення свідчить про наявність певного потенціалу розвитку, однак із коливанням рентабельності та частковим оновленням технічної бази. Водночас логістика та управління витратами визначені як слабкі сторони, що формують основні резерви втрат ефективності підприємства. Це проявляється у високих витратах часу та ресурсів, а також недостатньому рівні контролю за витратами виробництва. У цілому результати SNW-аналізу підтверджують необхідність посилення логістичної функції та системи управління витратами як ключових напрямів підвищення ефективності СФГ «Корнієнко».

Benchmarking дозволяє зіставити показники СФГ «Корнієнко» з ефективними аграрними підприємствами регіону, що впровадили цифровізацію та Lean-підходи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Benchmarking ефективності СФГ «Корнієнко»

Показник	СФГ «Корнієнко»	Лідер ринку у Дніпровському районі	Відхилення
Рентабельність, %	9,89	18,5	-8,61
Витрати на 1 грн продукції	0,90	0,75	+0,15
Рівень автоматизації	середній	високий	-
Логістичні втрати	високі	низькі	-

Проведений benchmarking СФГ «Корнієнко» у порівнянні з провідними аграрними підприємствами Дніпровського району дозволяє виявити суттєві розриви в рівні ефективності. Зокрема, рентабельність підприємства є нижчою за рівень лідера ринку на 8,61 в.п., що свідчить про недостатню результативність

використання ресурсів. Водночас витрати на 1 грн продукції перевищують аналогічний показник конкурентів, що вказує на наявність резервів зниження собівартості. Рівень автоматизації залишається середнім, тоді як у лідерів ринку він є високим, що формує технологічну перевагу останніх. Окремо слід відзначити високий рівень логістичних витрат у СФГ «Корнієнко», що негативно впливає на загальну ефективність операційної діяльності. У цілому результати benchmarking свідчать про необхідність модернізації технологічних процесів та оптимізації витрат як ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Функціонально-вартісний аналіз процесів СФГ «Корнієнко» є важливим інструментом виявлення надлишкових витрат і неефективних функцій у виробничо-управлінській системі підприємства. Його застосування дозволяє обґрунтувати напрями оптимізації витрат та підвищення економічної ефективності за рахунок усунення зайвих або дублюючих операцій (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Функціонально-вартісний аналіз процесів СФГ «Корнієнко»

Функція	Витрати, тис. грн	Частка у собівартості, %	Проблема
Обробіток ґрунту	185000	26,8	Висока паливна складова
Зберігання продукції	82000	11,9	Перевитрати на логістику
Транспортування	97000	14,0	Неефективні маршрути
Адміністративні витрати	76000	11,0	Надлишкові управлінські витрати

Проведений функціонально-вартісний аналіз процесів СФГ «Корнієнко» дозволяє встановити, що найбільшу частку у структурі витрат займає обробіток ґрунту, що обумовлено високою паливною складовою та залежністю від енергоносіїв. Значними є також витрати на транспортування та зберігання продукції, що свідчить про наявність неефективних логістичних рішень і перевитрат у

відповідних процесах. Окремо слід відзначити адміністративні витрати, які мають суттєву частку у собівартості та характеризуються як надлишкові. Усі виявлені проблеми вказують на наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Оптимізація паливних витрат, логістичних маршрутів і управлінського апарату може суттєво знизити загальний рівень собівартості продукції. Таким чином, результати ФВА підтверджують необхідність впровадження заходів з раціоналізації витрат у ключових функціональних сферах діяльності СФГ «Корнієнко».

Lean-аналіз спрямований на виявлення втрат (muda) та оптимізацію потоків створення вартості (табл. 3.11).

Проведений Lean-аналіз операційних процесів СФГ «Корнієнко» свідчить про наявність системних втрат, які знижують загальну ефективність виробничо-господарської діяльності. Найбільш суттєвими є втрати, пов'язані з перевиробництвом окремих культур, що призводить до замороження оборотного капіталу та нераціонального використання ресурсів. Також значний негативний вплив мають простой техніки, які зумовлюють зниження продуктивності та свідчать про недостатньо ефективне планування виробничих процесів. Додатково виявлено проблеми у сфері транспортування, що проявляються у довгих маршрутах перевезень і зростанні витрат пального. Усі ці фактори формують комплекс прихованих втрат, які безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансовий результат підприємства.

Таблиця 3.11

Види втрат у операційних процесах СФГ «Корнієнко»

Тип втрати	Прояв	Вплив на підприємство	Напрямок усунення
Перевиробництво	Надлишкове виробництво окремих культур	Замороження оборотного капіталу	Планування попиту
Очікування	Простой техніки	Зниження продуктивності	Оптимізація графіків

Тип втрати	Прояв	Вплив на підприємство	Напрямок усунення
Транспортування	Довгі маршрути перевезень	Зростання витрат пального	Маршрутизація логістики
Запаси	Надлишкові запаси продукції та матеріалів	Підвищення витрат зберігання	Впровадження підходу Just-in-time
Надлишкові рухи	Зайві переміщення персоналу	Втрата робочого часу	Рациональна організація робочих місць

Водночас аналіз показав наявність чітких напрямів для усунення виявлених втрат через впровадження принципів бережливого виробництва. Зокрема, оптимізація планування попиту дозволить зменшити перевиробництво, а вдосконалення графіків роботи техніки - мінімізувати простой. Рационалізація логістичних маршрутів сприятиме скороченню витрат пального, тоді як впровадження підходу Just-in-time знизить витрати на зберігання запасів. Окремо важливим є удосконалення організації робочих місць для зменшення зайвих переміщень персоналу та втрати робочого часу. У сукупності реалізація цих заходів дозволить підвищити операційну ефективність СФГ «Корнієнко» та забезпечити більш рациональне використання ресурсів.

Проведений комплексний аналіз діяльності СФГ «Корнієнко» засвідчив, що ключові проблеми підприємства зосереджені у сфері логістики, управління витратами та загальної операційної ефективності, що призводить до формування значних внутрішніх резервів підвищення продуктивності. Водночас підприємство зберігає відносну фінансову стійкість, що підтверджується позитивним рівнем рентабельності на рівні 9,89% у 2025 році, незважаючи на несприятливі зовнішні умови. Застосування інструментів стратегічного аналізу та операційного менеджменту (PEST, SNW, Benchmarking, ФБА та Lean) дозволило сформувати комплексний підхід до ідентифікації проблем і визначення напрямів їх усунення. Основними стратегічними орієнтирами управлінських рішень

визначено зниження собівартості продукції, оптимізацію логістичних потоків, підвищення продуктивності ресурсів та адаптацію до воєнно-економічних ризиків. Реалізація зазначених заходів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій СФГ «Корнієнко» та підвищення його стійкості у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У результаті дослідження теоретичних підходів до визначення сутності операційного менеджменту встановлено, що він є ключовою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги. Операційний менеджмент охоплює широкий спектр управлінських процесів, включаючи планування, організацію, контроль та вдосконалення операційної діяльності. Його роль полягає не лише у забезпеченні безперервності виробничих процесів, але й у формуванні конкурентних переваг підприємства. Таким чином, операційний менеджмент виступає не лише функціональною, а й стратегічною категорією управління.

Принципи операційного менеджменту формують методологічну основу ефективної організації діяльності підприємства. Серед основних принципів виділяються системність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на споживача та оптимальність використання ресурсів. Їх дотримання забезпечує узгодженість між різними елементами операційної системи та сприяє підвищенню ефективності управління.

2. У ході дослідження встановлено, що формування стратегії операційного менеджменту є складним багатоступеневим процесом, який передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з можливостями операційної системи. Операційна стратегія виступає функціональною складовою загальної стратегії підприємства та забезпечує її реалізацію на практичному рівні. Вона визначає основні напрями розвитку операційної діяльності, включаючи управління ресурсами, процесами та технологіями. Таким чином, операційна стратегія є ключовим інструментом досягнення конкурентних переваг.

3. Селянське (фермерське) господарство «Корнієнко» знаходиться у Дніпропетровській області, Дніпровському районі. Найбільш стабільною культурою за обсягами реалізації є озима пшениця, яка хоча й зменшилася до 260100 тис. грн, але зберігає провідну позицію у структурі доходів. Кукурудза на зерно демонструє відносно високу стійкість із коливаннями протягом періоду, досягаючи

піку у 2024 р., що свідчить про її значну ринкову значущість. Ярий ячмінь характеризується поступовим зниженням виручки, що вказує на зменшення його економічної ролі в структурі господарства. Соняшник також має тенденцію до нестабільності, однак залишається важливою олійною культурою. Найбільш критичне скорочення спостерігається у ріпаку, де виручка знизилася до 27 228 тис. грн, що становить лише 31,7% від рівня 2021 р., що свідчить про втрату його конкурентоспроможності.

4. Аналіз динаміки земельної площі СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про поступове, але системне скорочення земельного фонду підприємства з 85 га у 2021 р. до 65 га у 2025 р. Така тенденція є рівномірною та не містить різких коливань, що підтверджується стабільним зниженням площі на 5 га щорічно. Середнє значення земельної площі за період становить 75,0 га, що відображає усереднений рівень землекористування господарства. Розмах варіації у 20 га свідчить про помірну амплітуду змін у межах досліджуваного періоду. Дисперсія на рівні 50,0 та середньоквадратичне відхилення 7,07 підтверджують наявність контрольованої, передбачуваної динаміки змін. У цілому можна зробити висновок, що скорочення земельної площі відбувається планомірно та не має ознак різкої дестабілізації.

5. Аналіз динаміки фінансових результатів СФГ «Корнієнко» за 2021-2025 рр. свідчить про загальне зниження виручки від реалізації з 948 600 тис. грн у 2021 р. до 767028 тис. грн у 2025 р., що становить 80,86% від базового рівня. При цьому спостерігається значна нерівномірність динаміки показника протягом усього періоду, з різким падінням у 2022 р. та частковим відновленням у 2023-2024 рр. Валові витрати також зменшилися до 691 152 тис. грн у 2025 р., що відповідає 79,80% від рівня 2021 р., однак їх динаміка є подібною до змін виручки. Чистий фінансовий результат демонструє менш виражене скорочення і становить 75 876 тис. грн у 2025 р., що свідчить про відносну здатність підприємства підтримувати прибутковість навіть за умов зниження доходів. Незважаючи на коливання, підприємство зберігає позитивний фінансовий результат протягом усього періоду. У цілому фінансові показники характеризуються нестабільністю, але без переходу до збитковості.

6. Аналіз функціональної структури стратегічного менеджменту СФГ «Корнієнко» свідчить про його повну централізацію на рівні голови господарства, який одноосібно виконує всі ключові управлінські функції. Планування польових робіт здійснюється вручну без використання спеціалізованих цифрових систем, що підвищує гнучкість, але знижує точність довгострокового планування. Контроль виробничих процесів базується на візуальному моніторингу стану посівів, що є характерним для малих фермерських господарств із обмеженими ресурсами. Управління матеріальними ресурсами здійснюється шляхом закупівель під конкретні виробничі потреби, що дозволяє уникати надлишкових запасів, але не завжди забезпечує оптимізацію витрат. Організація збуту продукції відбувається через посередників та ринкові канали, що спрощує реалізацію, однак знижує можливості впливу на цінову політику.

У цілому операційний менеджмент характеризується простотою, високою оперативністю та низьким рівнем формалізації, але потребує поступової цифровізації для підвищення ефективності.

7. SWOT-аналіз СФГ «Корнієнко» свідчить, що підприємство має низку суттєвих внутрішніх сильних сторін, серед яких ключовими є гнучкість управління, висока адаптивність до ринкових умов та низький рівень адміністративних витрат. Важливою перевагою також є повний контроль усіх виробничих і управлінських процесів з боку власника, що забезпечує оперативність прийняття рішень. Водночас слабкі сторони підприємства є доволі критичними та пов'язані насамперед з обмеженістю трудових ресурсів та відсутністю розподілу функцій. Висока залежність від однієї особи підвищує вразливість системи управління до людського фактору та можливих ризиків. Така організаційна структура обмежує масштабування діяльності та ускладнює впровадження складних управлінських рішень. У цілому внутрішнє середовище підприємства характеризується ефективністю, але водночас структурною крихкістю.

8. Проведене сценарне прогнозування обсягів товарної продукції СФГ «Корнієнко» свідчить про наявність потенціалу відновлення та подальшого зростання виробництва у середньостроковій перспективі. Зокрема, навіть у песимістичному сценарії у 2030 році загальний обсяг продукції становитиме 760000

грн, що практично відповідає рівню базового 2025 року, тобто підприємство зберігає свою виробничу спроможність. У базовому сценарії передбачається зростання до 995000 грн, що означає приріст майже на 30% порівняно з 2025 роком. Водночас оптимістичний сценарій демонструє можливість досягнення 1155000 грн, що перевищує не лише базовий рівень, а й попередні максимальні значення діяльності підприємства. Найбільший внесок у зростання забезпечують озима пшениця, кукурудза та соняшник, які формують основу товарної продукції. При цьому їх динаміка є відносно стабільною у всіх сценаріях, що підтверджує доцільність їх збереження як стратегічних культур.

9. Відповідно до концепції цільового управління, для СФГ «Корнієнко» сформовано систему стратегічних та операційних цілей. Такий підхід забезпечує узгодження довгострокових пріоритетів підприємства з поточними управлінськими рішеннями та сприяє підвищенню результативності операційної діяльності.

Аналіз матриці Ансоффа для СФГ «Корнієнко» свідчить про орієнтацію підприємства на поєднання стратегій інтенсифікації та диверсифікації діяльності. У межах існуючих аграрних ринків основна увага приділяється підвищенню врожайності традиційних культур, зокрема озимої пшениці та кукурудзи, що дозволяє нарощувати обсяги виробництва без суттєвого розширення ресурсної бази. Такий підхід є економічно доцільним, оскільки базується на використанні вже наявного виробничого потенціалу та досвіду підприємства. Водночас впровадження нішевих культур, таких як ріпак і бобові, створює передумови для оновлення продуктового портфеля та підвищення його рентабельності. Це дозволяє знизити залежність від традиційних культур і підвищити стійкість підприємства до ринкових коливань. Таким чином, стратегія розвитку на існуючих ринках поєднує інтенсивне зростання з елементами продуктового оновлення.

10. Проведений аналіз розрахункових показників для побудови матриці BCG СФГ «Корнієнко» свідчить про чітку структуризацію виробничого портфеля підприємства за критеріями рентабельності та ринкових перспектив. Озима пшениця займає провідне місце у структурі товарної продукції з часткою 33,9% та відносною часткою 1,0, що підтверджує її статус «дійної корови». Незважа-

ючи на незначне зниження обсягів у 2025 році порівняно з 2021 роком, дана культура залишається стабільним джерелом доходу підприємства. Кукурудза на зерно та соняшник демонструють відносно високі частки у структурі виробництва - 27,4% та 19,6% відповідно, а також належать до категорії «зірок». Це свідчить про їх високий потенціал зростання та необхідність подальших інвестицій у їх розвиток. Таким чином, саме ці культури формують основу перспективного розвитку виробничої діяльності підприємства.

11. Проведений SNW-аналіз СФГ «Корнієнко» дозволяє зробити висновок про неоднорідний стан внутрішньої системи управління підприємством. Сильним елементом виступає управлінська структура, що характеризується централізованим прийняттям рішень і забезпечує відносну керованість господарських процесів. Нейтральний стан фінансової стійкості та технологічного забезпечення свідчить про наявність певного потенціалу розвитку, однак із коливанням рентабельності та частковим оновленням технічної бази. Водночас логістика та управління витратами визначені як слабкі сторони, що формують основні резерви втрат ефективності підприємства. Проведений benchmarking СФГ «Корнієнко» у порівнянні з провідними аграрними підприємствами Дніпровського району дозволяє виявити суттєві розриви в рівні ефективності.

Застосування інструментів стратегічного аналізу та операційного менеджменту (PEST, SNW, Benchmarking, ФБА та Lean) дозволило сформулювати комплексний підхід до ідентифікації проблем і визначення напрямів їх усунення. Основними стратегічними орієнтирами управлінських рішень визначено зниження собівартості продукції, оптимізацію логістичних потоків, підвищення продуктивності ресурсів та адаптацію до воєнно-економічних ризиків. Реалізація зазначених заходів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій СФГ «Корнієнко» та підвищення його стійкості у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зубар І.В., Намазова Ю.І., Рімша Ю.О. Інноваційні інструменти маркетингового менеджменту як фактор підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 19. С. 57-62.
2. Чернікова Н.М., Бондаренко І.О., Окопний М.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком сільськогосподарських підприємств на екологічних засадах. Економіка та суспільство. 2021.
3. Garra, M., Ryan, S., Garcia-Aymerich, J., Wijkstra, P., Roche, N., Pinnock, H., ... & Bill, W. (2025). The future of the European Respiratory Society: strategy update 2025. *European Respiratory Journal*, 65(1), 2402327.
4. Операційний менеджмент: навчальний посібник / І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; за ред. І. А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 230 с.
5. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства. Монографія. Хмельницький національний університет, Хмельницький : 2015. 206 с.
6. Хоменко О., Рижакова Г., Малихіна О., Петренко Г., Степанюк Р. Цільові пріоритети та формалізовані індикатори трансформації операційних систем стейкхолдерів будівництва. Управління розвитком складних систем, 2023. № 56. С. 173-180.
7. Орлова К. Є. Управління бізнесом : підручник / К. Є. Орлова. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
8. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній. Навч. посібник / Під заг. редак. В. В. Рокоча. Київ: ВНЗ університет економіки і права «Крок», 2018. 312 с.
9. Helmold Marc, Terry Brian. Operations and Supply Management 4.0: Industry Insights, Case Studies and Best Practices (Future of Business and Finance) 1st ed. 2021 Edition 7. Fernández Mario. Industrial Engineering: Operations Management Paperback. November 20, 2020. 272 p.

- 10.Чернікова Н.М., Іщенко І.С., Большая О.В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Київського технічного університету Київського політехнічного інституту. №25. 2023. С. С.54-58.
- 11.Організаційне-економічне забезпечення розвитку сімейних фермерських господарств: монографія. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк
- 12.О. Г. та ін.]. Київ: ННЦ «ІАЕ». 2019. 212 с.
- 13.Гадзало Я.М., Жук В.М., Могилова М.М. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2019. 40 с.
- 14.Федірець О.В., Даценко О.В., Кекало Є.О. Стратегічні аспекти управління матеріально-технічними ресурсами підприємства. Економічний простір. Дніпро, 2021. № 166. С. 69-73.
- 15.Мазур К.В., Кубай О.Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 16.Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства: навч. посібник. Вінниця: ТВОРИ, 2020. 284 с.
- 17.The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 10.05.2026).
- 18.Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
- 19.Могильницька А.М., Дідковська М.А. Прийняття та реалізація управлінських рішень в діяльності керівника аграрного підприємства. 2019. К., 220 с.
- 20.Cherep A.V., Chernikova N.M. Retrospective and perspective analysis^[1] of innovative development of enterprises: Bulletin of Zaporizhzhia National University “Financial Strategies of Innovative Economic Development”. Publishing House “Helvetica”, 2021. № 2 (50). P. 17-22.
- 21.Дем’яненко С. І. Аграрний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 520 с.

22. Eyieyien, O. G., Idemudia, P. O. P. C., & Ijomah, T. I. (2024). Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*, 7(1), 01-011.
23. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 272 с.
24. Краснокутська Н.С. Стратегічне управління: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків: НТУ «ХП», 2017. 460 с.
25. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
26. Бутко М., Задорожна С., Іванова Н., Виробничий менеджмент. Підручник. Центр учбової літератури. 2020. 424 с.
27. Артеменко Л.П. Стратегічне управління: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 342 с.
28. Аграрний менеджмент: практикум: навч. посібник / Г. М. Запша, В. Г. Курносенко, М. П. Сахацький, Г. І. Дідур та ін.; за ред. Г.М. Запши, В.Г. Курносенка, М.П. Сахацького. Одеса: Інтерпрінт, 2017. 270 с.
29. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець. МВС України, Харків. Нац. університет внутр. справ. Харків: ХНУВС, 2021. 235 с.
31. Yu, C., Xu, S. X., & Xu, G. (2026). A synchronized method for airport operation management: gate reassignment and taxi routing. *Industrial Management & Data Systems*, 126(1), 97-126.
32. Рябоволик Т.Ф., Андросук І.О. Сучасна технологія антикризового управління як інструмент операційного та виробничого менеджменту в організації в контексті забезпечення принципів стійкості та сталості в умовах індустрії 5.0. *Економічний простір*. 2025. № 189. С. 390-395.

- 33.Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
- 34.Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
- 35.Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. 2-ге видання. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
- 36.Залога З. М. Особливості вибору конкурентних стратегій аграрних підприємств. Науковий збірник Львівського національного університету імені Івана Франка “Формування ринкової економіки в Україні”. Вип. 46. Львів, 2021. С. 89-97.
- 37.Галушка З. І., Лусте О. О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика. Навчальний посібник. Чернівці. ЧНУ, 2020. 340 с.
- 38.Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2020. 264 с.
- 39.Карпінський А. М., Мельник О. В., Ковальова Н. Д. Управління проєктами : підручник. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 368 с.
- 40.Acquaye, Adolf. Operational research for sustainability: a synthesis of methods, applications and challenges. Journal of the Operational Research Society, 2026, 77.1: 8-42.

ДОДАТКИ

Додаток А

Динаміка та варіація виручки СФГ «Корнієнко»

Рік	Виручка, тис. грн	
2021	948 600	
2022	526 700	
2023	924 500	
2024	1 180 500	
2025	767 028	
Показник		Значення
Середнє значення		869 465
Max		1 180 500
Min		526 700
Розмах варіації		653 800
Дисперсія		63 405 000 000
Середньоквадратичне відхилення		251 800
Коефіцієнт варіації, %		28,97
Рівень стабільності		Середня нестабільність

Додаток Б

Динаміка та варіація рентабельності СФГ «Корнієнко»

Рік	Рентабельність, %	
2021	8,70	
2022	15,72	
2023	13,28	
2024	9,89	
2025	9,89	
Показник		Значення
Середнє значення		11,50
Max		15,72
Min		8,70
Розмах варіації		7,02
Дисперсія		7,64
Середньоквадратичне відхилення		2,76
Коефіцієнт варіації, %		23,96
Рівень стабільності		Помірна нестабільність