

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

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

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

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ **2026 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА З
УРАХУВАННЯМ ФАКТОРІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

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

Здобувачка

Валерія ПАЧКОВСЬКА

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

Леся МЕЛЬНИК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Бакалавр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.держ.упр., проф.

Наталія БОНДАРЧУК

« » 20 року

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ПАЧКОВСЬКІЙ ВАЛЕРІЙ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства з урахуванням факторів невизначеності», керівник роботи **Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент**, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2026 р. № .

2. Термін подання студентом роботи – 5 червня 2026 року.

Вихідні дані до роботи: Річні звіти СФГ «Десна» (Синельниківський район, Дніпропетровська область) за 2023–2025 роки, виробничо-фінансові плани, дані бухгалтерського та складського обліку, оперативна звітність щодо обсягів виробництва, реалізації та залишків готової продукції, спеціалізовані літературні джерела з операційного управління.

3. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах невизначеності. 2. Аналіз сучасного стану системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна» та оцінка впливу факторів невизначеності. 3. Напрями удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна» в умовах невизначеності. 4. Висновки та пропозиції.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Основні економічні показники виробничої діяльності підприємства (таблиці). 2. Оцінка впливу факторів невизначеності на результати операційної діяльності СФГ «Десна». 3. Модель адаптивної системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства. 4. Прогнозна динаміка основних показників ефективності операційної діяльності після впровадження запропонованих заходів. 5. Очікуваний економічний ефект від впровадження адаптивної системи управління операційною діяльністю.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «12» вересня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми, об'єкта дослідження та складання плану кваліфікаційної роботи.	Вересень 2025 року	<i>виконано</i>
2.	Збір вихідних матеріалів щодо діяльності СФГ «Десна».	Жовтень - грудень 2025 року	<i>виконано</i>
3.	Опрацювання літературних джерел та написання теоретичного розділу.	Січень - лютий 2026 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз операційної діяльності СФГ «Десна» та впливу факторів невизначеності.	Березень - квітень 2026 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка напрямів удосконалення системи управління операційною діяльністю та написання проектного розділу	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	Травень 2026 року	<i>виконано</i>
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
8.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
9.	Представлення роботи на засідання кафедри.	Червень 2026 року	<i>виконано</i>
10.	Захист кваліфікаційної роботи.	Червень 2026 року	

Здобувачка

_____ (підпис)

Валерія ПАЧКОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Леся МЕЛЬНИК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
1.1. Сутність та особливості системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства	7
1.2. Вплив факторів невизначеності на ефективність операційної діяльності аграрних підприємств	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «ДЕСНА»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка операційної діяльності СФГ «Десна»	25
2.2. Оцінка впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна»	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «ДЕСНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	48
3.1. Формування адаптивної системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства	48
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. Нинішні реалії функціонування вітчизняного агропромислового комплексу імперативно актуалізують потребу в побудові високоефективної системи операційного менеджменту на підприємствах. Нестабільність економічного середовища, коливання цін на матеріально-технічні ресурси, зміни кон'юнктури аграрного ринку, логістичні труднощі, вплив воєнних дій, кліматичні ризики та інші фактори невизначеності суттєво ускладнюють процес прийняття управлінських рішень у сфері операційної діяльності аграрних підприємств. За таких умов підвищення результативності операційного менеджменту стає важливою передумовою забезпечення стабільності функціонування підприємства, його адаптивності та конкурентоспроможності.

У межах аграрного підприємства операційний цикл розглядається як наскрізна система виробничо-технологічних, постачальницько-збутових та логістичних операцій. Рівень ефективності координації цих ланок виступає головним чинником оптимізації собівартості, нарощування продуктивності праці та максимізації маржинальності бізнесу. Водночас ендогенні особливості сільськогосподарського виробництва (залежність від біологічних і кліматичних циклів, часові розриви у виробництві) обумовлюють необхідність інституціоналізації адаптивного операційного менеджменту для нівелювання деструктивних екзогенних імпульсів.

Особливої актуальності набуває питання удосконалення системи управління операційною діяльністю в умовах невизначеності, коли традиційні методи управління не забезпечують необхідного рівня гнучкості та ефективності. У сучасній практиці аграрного менеджменту дедалі більшого значення набувають ризик-орієнтовані підходи до управління, цифровізація виробничих процесів, використання аналітичних інструментів прогнозування, оптимізація ресурсного забезпечення та вдосконалення логістичних процесів. Реалізація таких підходів дозволяє підприємствам мінімізувати негативний

вплив нестабільних факторів та підвищити ефективність використання виробничого потенціалу.

Об'єктом дослідження у роботі є селянське фермерське господарство «Десна» Синельниківського району Дніпропетровської області. Господарство спеціалізується на вирощуванні зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур, здійснює супутню діяльність у сфері оптової торгівлі зерном, транспортного забезпечення та реалізації продукції. В умовах нестабільності економічного середовища підприємство стикається з низкою проблем, пов'язаних із забезпеченням ефективності виробничих процесів, управлінням ресурсами, організацією логістики та мінімізацією ризиків операційної діяльності. Це зумовлює необхідність дослідження існуючої системи управління операційною діяльністю та визначення напрямів її удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічного базису та прикладного інструментарію менеджменту операційної діяльності сільськогосподарських товаровиробників під впливом чинників невизначеності, а також проєктування комплексних заходів щодо модернізації операційної системи СФГ «Десна» задля підвищення її загальної ефективності. Для реалізації поставленої мети сформовано та розв'язано такий комплекс науково-практичних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи управління операційною діяльністю аграрного підприємства;
- визначити особливості впливу факторів невизначеності на операційну діяльність аграрних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику СФГ «Десна»;
- оцінити вплив факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю господарства;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення ефективності операційної діяльності;
- розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес менеджменту операційною діяльністю в системі функціонування сільськогосподарських підприємств під впливом чинників нестабільності.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичний інструментарій оптимізації й адаптації архітектури операційного управління суб'єктів агробізнесу до викликів і ризиків невизначеності..

Методологічний апарат дослідження базується на загальнонаукових та спеціальних методах. Методи аналізу і синтезу дозволили узагальнити теорію операційного менеджменту; економіко-статистичний та порівняльний аналіз забезпечили оцінку показників діяльності підприємства та ефективності менеджменту; графічний підхід використано для візуалізації трендів, а розрахунково-конструктивний — для обґрунтування економічного ефекту проектних рішень.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань операційного менеджменту та управління аграрними підприємствами, статистичні матеріали, фінансова та внутрішня звітність СФГ «Десна», а також результати власних аналітичних досліджень і розрахунків.

Практичне значення проведеного дослідження визначається спрямованістю його висновків на реальне покращення показників діяльності СФГ «Десна». Впровадження обґрунтованого логістично-виробничого інструментарію відкриває перед підприємством можливості для наскрізного контролю витрат, усунення непродуктивних втрат робочого часу й матеріальних засобів, а також формування дієвого механізму антикризового регулювання операційних процесів.

Структура та обсяг роботи. Робота має стандартну структуру: вступ, три логічні розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел, додатки. Обсяг основного тексту дослідження становить 69 сторінок, включає 18 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки. Бібліографічний апарат праці містить 44 найменування використаних джерел інформації, які забезпечили доказовість розроблених науково-практичних рекомендацій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та особливості системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України характеризується високим рівнем динамічності, зростанням конкуренції та посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів нестабільності на діяльність підприємств. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління операційною діяльністю, яке забезпечує узгодженість виробничих, логістичних, ресурсних і збутових процесів підприємства. Саме операційна діяльність формує основу функціонування аграрного підприємства, визначає рівень ефективності використання ресурсів, собівартість продукції, продуктивність праці та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання.

Особливістю аграрного виробництва є його значна залежність від природно-кліматичних умов, сезонності, стану матеріально-технічного забезпечення, ринкової кон'юнктури та інших факторів невизначеності. Вплив таких чинників ускладнює процес прийняття управлінських рішень, підвищує ризики операційної діяльності та вимагає від підприємств формування адаптивних механізмів управління. У сучасних умовах ефективна система операційного менеджменту повинна забезпечувати не лише стабільність виробничих процесів, але й здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

У сучасних умовах розвитку аграрного сектору економіки ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем організації та управління його операційною діяльністю. Саме операційна діяльність є основою створення продукції, формування доходів та забезпечення

безперервності господарських процесів. В умовах посилення конкуренції, нестабільності ринкового середовища та зростання виробничих ризиків питання раціонального управління операційною діяльністю набувають особливої актуальності для аграрних підприємств.

Економічна сутність операційної діяльності полягає у здійсненні комплексу взаємопов'язаних процесів, спрямованих на трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Операційна діяльність охоплює всі стадії функціонування підприємства, починаючи від забезпечення виробництва необхідними ресурсами і завершуючи реалізацією готової продукції. Для аграрних підприємств така діяльність має особливе значення, оскільки саме вона формує основу виробничого циклу та забезпечує ефективне використання земельних, трудових, матеріальних і фінансових ресурсів [5].

Особливістю операційної діяльності аграрних підприємств є її безпосередня залежність від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва, біологічних особливостей сільськогосподарських культур і тривалості виробничого циклу. На відміну від промислових підприємств, аграрне виробництво характеризується значним рівнем невизначеності, що пов'язано зі змінами погодних умов, коливанням ринкових цін, нестабільністю логістичних процесів та впливом зовнішніх економічних факторів. Саме тому система управління операційною діяльністю аграрного підприємства повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Операційна діяльність аграрного підприємства включає декілька ключових напрямів. Першим із них є виробничий напрям, який охоплює процеси вирощування сільськогосподарської продукції, використання технічних засобів, організацію праці та контроль технологічних операцій. Другим важливим напрямом є матеріально-технічне забезпечення, що передбачає управління запасами насіння, добрив, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин та інших ресурсів. Значну роль відіграє логістичний напрям операційної діяльності, який пов'язаний із

транспортуванням, зберіганням і реалізацією продукції. Окремим елементом виступає управління інформаційними потоками та процесами контролю, що забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Для кращого розуміння структури операційної діяльності аграрного підприємства доцільно узагальнити основні складові цієї системи та визначити їх функціональне призначення. Це дозволяє комплексно охарактеризувати взаємозв'язки між виробничими, логістичними, ресурсними та збутовими процесами підприємства, які формують основу його операційної діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні складові операційної діяльності аграрного підприємства

Наведений рисунок демонструє, що операційна діяльність аграрного підприємства є складною багатокомпонентною системою, у межах якої всі елементи взаємопов'язані між собою. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня координації виробничих, логістичних, ресурсних та збутових процесів, а також від якості інформаційного забезпечення та системи контролю операційної діяльності.

У системі управління аграрним підприємством операційна діяльність виконує центральну роль, оскільки саме вона забезпечує практичну реалізацію стратегічних і тактичних цілей підприємства. Через систему операційного управління здійснюється координація виробничих процесів, розподіл ресурсів, контроль виконання робіт та оцінка результатів діяльності. Ефективне управління операційною діяльністю сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, зростанню рентабельності та забезпеченню стабільності функціонування підприємства [7].

Ефективне функціонування аграрного підприємства в сучасних умовах значною мірою залежить від рівня організації системи управління операційною діяльністю. Саме операційний менеджмент забезпечує координацію виробничих, логістичних, ресурсних і збутових процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції та високого рівня ризиків у аграрному секторі особливого значення набуває використання сучасних принципів, функцій і методів управління операційною діяльністю.

Система управління операційною діяльністю являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів і досягнення високих результатів господарської діяльності. Її головною метою є забезпечення стабільності виробничих процесів, підвищення продуктивності, мінімізація витрат та адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища.

У сучасній теорії операційного менеджменту важливе місце займають принципи управління операційною діяльністю. Вони визначають базові правила та підходи, на яких ґрунтується організація операційних процесів підприємства. Для аграрного сектору ці принципи мають особливе значення через специфіку сільськогосподарського виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та необхідність оперативного реагування на ризики.

Одним із ключових принципів є принцип системності, який передбачає розгляд операційної діяльності як єдиної взаємопов'язаної системи. У межах

цього підходу всі процеси підприємства — виробництво, постачання, логістика, зберігання та реалізація продукції — повинні функціонувати узгоджено та бути орієнтованими на досягнення спільного результату. Порушення взаємозв'язків між окремими елементами системи може призвести до втрат ресурсів, зростання витрат та зниження ефективності діяльності підприємства.

Узагальнення основних принципів управління операційною діяльністю аграрного підприємства доцільно подати у вигляді рис. 1.2.

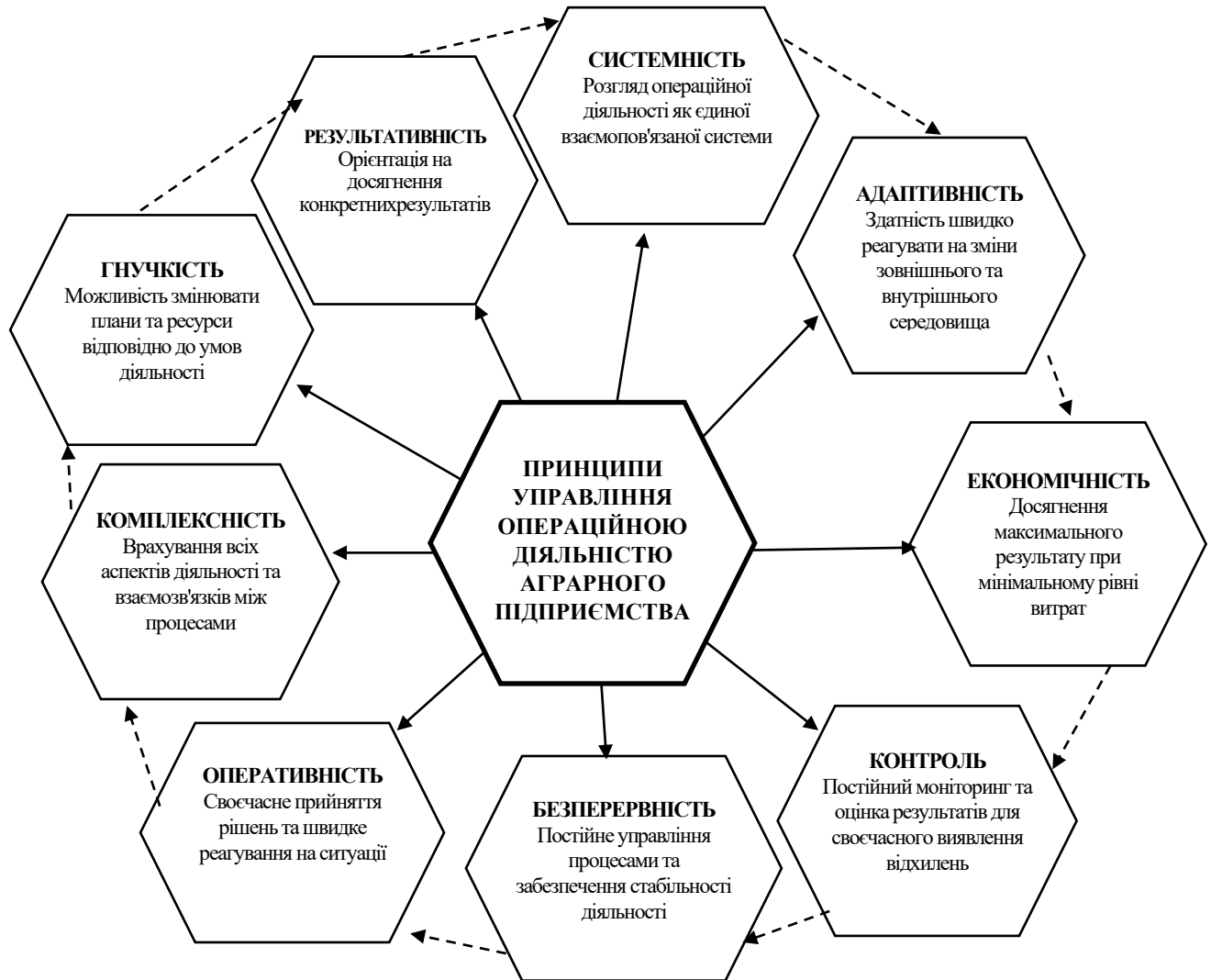


Рис. 1.2. Основні принципи управління операційною діяльністю аграрного підприємства

Наведені принципи є основою формування ефективної системи операційного менеджменту та забезпечують узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів підприємства. Їх практичне застосування сприяє

підвищенню результативності господарської діяльності та покращенню адаптаційних можливостей підприємства.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають інноваційні методи управління операційною діяльністю, що базуються на використанні цифрових технологій, автоматизованих систем управління, GPS-моніторингу техніки, електронного документообігу та аналітичних систем прогнозування. Використання таких інструментів дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, оптимізувати виробничі процеси та знизити рівень операційних ризиків.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки характеризується значними трансформаційними процесами, які суттєво впливають на організацію та ефективність операційної діяльності підприємств. Зростання конкуренції на аграрних ринках, глобалізація економічних процесів, нестабільність зовнішнього середовища, воєнні ризики, кліматичні зміни та прискорення цифровізації формують нові вимоги до системи управління операційною діяльністю аграрних підприємств. За таких умов забезпечення ефективності виробничих, логістичних і ресурсних процесів стає одним із ключових факторів стабільного функціонування та конкурентоспроможності підприємства [8].

Особливості управління операційною діяльністю аграрних підприємств значною мірою визначаються специфікою сільськогосподарського виробництва. На відміну від інших галузей економіки, аграрне виробництво має сезонний характер, залежить від природно-кліматичних умов та біологічних процесів, що обумовлює високий рівень невизначеності та ризику. Саме тому система управління операційною діяльністю аграрного підприємства повинна забезпечувати гнучкість, адаптивність і здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Однією з ключових особливостей операційної діяльності аграрних підприємств є сезонність виробничих процесів. Виконання основних технологічних операцій у рослинництві жорстко прив'язане до природних

циклів та агротехнічних строків. Порушення строків посіву, обробітку ґрунту, внесення добрив чи збирання врожаю може призвести до суттєвого зниження врожайності та фінансових результатів діяльності підприємства. У зв'язку з цим управління операційною діяльністю в аграрному секторі потребує високого рівня координації виробничих процесів, ефективного оперативного планування та забезпечення своєчасного ресурсного забезпечення.

Важливим фактором, який впливає на операційну діяльність аграрних підприємств, є природно-кліматичні умови. Посухи, заморозки, надмірні опади, зміни температурного режиму та інші кліматичні ризики безпосередньо впливають на результати виробництва. У сучасних умовах зміни клімату стають одним із головних джерел невизначеності для аграрного сектору, що потребує впровадження адаптивних підходів до управління операційною діяльністю. Підприємства змушені переглядати структуру посівних площ, впроваджувати сучасні технології збереження вологи, використовувати стійкі сорти культур та вдосконалювати систему моніторингу погодних ризиків.

Суттєвий вплив на систему управління операційною діяльністю аграрних підприємств мають логістичні процеси. Ефективність транспортування, зберігання та реалізації продукції безпосередньо визначає рівень витрат підприємства та його конкурентні позиції на ринку. У сучасних умовах аграрні підприємства стикаються з проблемами нестабільності транспортної інфраструктури, зростанням вартості перевезень, дефіцитом паливно-мастильних матеріалів та порушенням логістичних ланцюгів. Це вимагає від підприємств удосконалення логістичних процесів, оптимізації маршрутів транспортування, розвитку власної інфраструктури зберігання продукції та підвищення ефективності управління матеріальними потоками [12].

Перед узагальненням особливостей управління операційною діяльністю аграрних підприємств доцільно систематизувати основні фактори, що визначають специфіку функціонування аграрного сектору в сучасних умовах. Це дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього та внутрішнього

середовища на операційні процеси підприємства та визначити ключові напрями адаптації системи управління до умов невизначеності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні особливості управління операційною діяльністю аграрних підприємств у сучасних умовах

Особливість	Характеристика впливу на операційну діяльність	Необхідні управлінські заходи
<i>Сезонність виробництва</i>	Залежність виконання технологічних операцій від агротехнічних строків	Оперативне планування та координація виробничих процесів
<i>Вплив природно-кліматичних факторів</i>	Ризик втрат урожаю через погодні умови та зміни клімату	Використання адаптивних технологій та систем моніторингу
<i>Тривалий операційний цикл</i>	Відтерміноване отримання результатів виробничої діяльності	Прогнозування результатів та контроль використання ресурсів
<i>Високий рівень невизначеності</i>	Вплив економічних, ринкових і воєнних ризиків	Формування системи ризик-менеджменту
<i>Логістичні ризики</i>	Проблеми транспортування, зберігання та реалізації продукції	Оптимізація логістичних процесів і маршрутів
<i>Коливання ринкових цін</i>	Нестабільність цін на продукцію та ресурси	Диверсифікація каналів збуту та фінансове планування
<i>Потреба у гнучкості управління</i>	Необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища	Впровадження адаптивних методів управління
<i>Цифровізація операційної діяльності</i>	Використання сучасних інформаційних технологій	Автоматизація процесів та цифровий моніторинг діяльності

Таблиця свідчить про те, що система управління операційною діяльністю аграрного підприємства формується під впливом значної кількості факторів, які потребують комплексного врахування у процесі прийняття управлінських рішень. В умовах невизначеності особливого значення набувають адаптивність, гнучкість та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Однією з найбільш актуальних тенденцій сучасного розвитку аграрного сектору є цифровізація операційної діяльності. Впровадження цифрових технологій дозволяє суттєво підвищити ефективність управління виробничими

процесами, забезпечити оперативний моніторинг діяльності підприємства та покращити якість прийняття управлінських рішень. У сучасній практиці аграрні підприємства активно використовують GPS-моніторинг техніки, системи автоматизованого обліку ресурсів, дистанційний контроль за станом посівів, електронний документообіг та програмні комплекси для управління виробництвом.

Діджиталізація операційного контуру виступає базовим драйвером капіталізації точності планування, раціоналізації експлуатації машино-тракторного парку та сировинних баз, зниження собівартості й посилення наскрізного аудиту виконання технологічних регламентів. У площині високої ринкової та макроекономічної турбулентності інтеграція інтелектуальних ІТ-рішень набуває пріоритетного статусу, оскільки експрес-генерація актуальних даних та оперативність реагування менеджменту трансформуються у головні детермінанти життєздатності й конкурентоспроможності бізнесу [14].

Важливою особливістю сучасного операційного менеджменту є орієнтація на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Це передбачає не лише досягнення економічної ефективності, але й забезпечення екологічної безпеки, раціонального використання природних ресурсів та соціальної відповідальності підприємства. У сучасних умовах аграрні підприємства дедалі активніше впроваджують енергоощадні технології, системи точного землеробства, заходи з охорони ґрунтів та ресурсозберігаючі методи виробництва.

Отже, управління операційною діяльністю аграрних підприємств у сучасних умовах характеризується високим рівнем складності та залежністю від великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю системи управління адаптуватися до змін середовища, оперативно реагувати на ризики та забезпечувати раціональне використання ресурсів. У сучасних умовах особливого значення набувають гнучкість, цифровізація, інтеграція логістичних процесів та використання інноваційних підходів до управління операційною діяльністю аграрного підприємства.

1.2. Вплив факторів невизначеності на ефективність операційної діяльності аграрних підприємств

Нинішній вектор розвитку агропромислового комплексу змушує суб'єктів господарювання функціонувати в умовах критично високого рівня операційних та комерційних ризиків. Комплексний тиск таких чинників, як макроекономічна нестабільність, волатильність цін на засоби виробництва, кліматичні аномалії, воєнні загрози та руйнування логістичних ланцюгів, формує агресивне середовище для вітчизняних агровиробників. За подібних обставин життєздатність бізнесу повністю визначається спроможністю його менеджменту здійснювати експрес-скринінг деструктивних чинників, превентивно калькулювати потенційні втрати та впроваджувати гнучкі інструменти антикризового регулювання.

Поняття невизначеності у системі управління підприємством характеризує ситуацію, за якої відсутня повна інформація щодо умов функціонування підприємства, можливих наслідків управлінських рішень та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на результати діяльності. Невизначеність є об'єктивною характеристикою економічного середовища та виникає через складність прогнозування майбутніх подій і процесів.

У науковій літературі ризик розглядається як імовірність виникнення негативних наслідків або втрат у результаті впливу факторів невизначеності. Економічний ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства та проявляється у можливості недоотримання доходів, втрати ресурсів або виникнення додаткових витрат. Для аграрних підприємств ризики є особливо характерними через сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та високий рівень коливань ринкового середовища.

Для ефективного управління операційною діяльністю важливе значення має класифікація факторів невизначеності та ризиків. Вона дозволяє

систематизувати джерела загроз, визначити рівень їх впливу на діяльність підприємства та розробити заходи щодо мінімізації негативних наслідків.

Залежно від джерела виникнення фактори невизначеності поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства та не підлягають прямому контролю з боку керівництва. До них належать природно-кліматичні умови, ринкова кон'юнктура, інфляційні процеси, державне регулювання, політична ситуація, зміни податкового законодавства, рівень конкуренції та стан транспортної інфраструктури. Внутрішні фактори пов'язані з організацією діяльності самого підприємства, рівнем ресурсного забезпечення, ефективністю управління, технічним станом обладнання, кадровим потенціалом та фінансовою стійкістю підприємства.

Особливе місце серед факторів невизначеності займають природно-кліматичні ризики. Посухи, надмірні опади, заморозки, град та інші несприятливі погодні явища можуть призвести до значного зниження врожайності та втрат продукції. Для аграрних підприємств такі ризики мають критичне значення, оскільки результати виробничої діяльності безпосередньо залежать від стану природного середовища [22].

Суттєвий вплив на діяльність аграрних підприємств мають економічні та фінансові ризики. До них належать коливання цін на сільськогосподарську продукцію, нестабільність валютного курсу, інфляційні процеси, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, добрив, насіння та інших виробничих ресурсів. Високий рівень економічної нестабільності ускладнює процес планування операційної діяльності та потребує постійного коригування виробничих і фінансових планів підприємства.

В умовах сучасного розвитку аграрного сектору особливої актуальності набувають логістичні ризики. Порушення транспортних маршрутів, дефіцит транспортних засобів, зростання вартості перевезень та проблеми зі зберіганням продукції можуть суттєво впливати на ефективність операційної діяльності підприємства. Логістичні ризики безпосередньо пов'язані з

процесами постачання ресурсів, транспортування продукції та організацією збуту.

Окрему групу становлять виробничо-технологічні ризики, які виникають у процесі здійснення технологічних операцій. До них належать несправності техніки, порушення технології виробництва, неефективне використання ресурсів, дефіцит трудових ресурсів та помилки управлінського персоналу. Такі ризики можуть призвести до збільшення виробничих витрат, зниження продуктивності праці та погіршення якості продукції.

Для систематизації основних факторів невизначеності та ризиків у діяльності аграрних підприємств доцільно використати табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація основних факторів невизначеності та ризиків у діяльності аграрних підприємств

Група факторів	Основні прояви	Можливі наслідки для підприємства
ПРИРОДНО-КЛІМАТИЧНІ	Посуха, заморозки, надмірні опади, зміни клімату	Зниження врожайності, втрати продукції
ЕКОНОМІЧНІ	Інфляція, коливання цін, нестабільність валютного курсу	Зростання витрат, зниження прибутковості
ФІНАНСОВІ	Дефіцит обігових коштів, кредитні ризики	Погіршення фінансової стійкості
ЛОГІСТИЧНІ	Проблеми транспортування та зберігання продукції	Збільшення витрат і затримки постачання
ВИРОБНИЧО-ТЕХНОЛОГІЧНІ	Поломки техніки, порушення технологій	Зниження ефективності виробництва
КАДРОВІ	Дефіцит кваліфікованого персоналу	Зниження продуктивності праці
ПОЛІТИЧНІ ТА ВОЄННІ	Воєнні дії, зміни державної політики	Порушення діяльності та ринкової стабільності
РИНКОВІ	Зміна попиту, посилення конкуренції	Скорочення обсягів реалізації продукції

Наведена класифікація свідчить про те, що діяльність аграрних підприємств здійснюється в умовах впливу великої кількості різномірних факторів невизначеності, які потребують комплексного врахування у процесі управління операційною діяльністю.

У сучасній теорії менеджменту важливе місце займає концепція ризик-орієнтованого управління, яка передбачає інтеграцію процесів управління ризиками у загальну систему управління підприємством. Основною метою такого підходу є своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінка рівня ризику та розробка заходів щодо мінімізації негативного впливу факторів невизначеності. Процес управління ризиками включає декілька основних етапів: ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення, аналіз можливих наслідків, розробку заходів реагування та постійний моніторинг ситуації. Для аграрних підприємств важливим напрямом управління ризиками є диверсифікація виробництва, використання страхування сільськогосподарських ризиків, формування резервних фондів та впровадження сучасних інформаційних технологій моніторингу діяльності.

Операційні процеси аграрного підприємства охоплюють сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на забезпечення виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції. Ефективність цих процесів безпосередньо залежить від стабільності ресурсного забезпечення, своєчасності виконання технологічних операцій, рівня організації праці та здатності підприємства реагувати на зовнішні виклики [27].

Одним із найбільш вагомих факторів невизначеності для аграрних підприємств є природно-кліматичний фактор. Зміни погодних умов безпосередньо впливають на врожайність сільськогосподарських культур, строки виконання польових робіт та ефективність використання матеріально-технічних ресурсів. Посухи, заморозки, надмірні опади або тривалі періоди спеки можуть спричинити не лише втрати врожаю, але й порушення технологічних процесів, збільшення витрат на виробництво та зниження прибутковості підприємства.

Суттєвий вплив на операційну діяльність аграрних підприємств мають економічні фактори невизначеності. Інфляційні процеси, нестабільність валютного курсу, коливання цін на паливно-мастильні матеріали, добрива, насіння та засоби захисту рослин ускладнюють процес планування витрат і

формування виробничих бюджетів. Зростання собівартості продукції негативно впливає на рівень рентабельності підприємства та обмежує можливості інвестування у розвиток виробничої інфраструктури.

В умовах невизначеності важливого значення набуває також кадровий фактор. Дефіцит кваліфікованих працівників, міграційні процеси, нерівномірність навантаження на персонал у періоди сезонних робіт та необхідність освоєння нових технологій суттєво впливають на ефективність операційної діяльності підприємства. Недостатній рівень кадрового забезпечення може призвести до порушення виробничих процесів, зниження продуктивності праці та збільшення виробничих втрат.

Для наочного відображення впливу факторів невизначеності на операційні процеси аграрного підприємства доцільно використати рисунок 1.3.



Рис. 1.3. Вплив факторів невизначеності на операційні процеси аграрного підприємства

Рисунок демонструє, що фактори невизначеності мають комплексний характер та здійснюють одночасний вплив на різні складові операційної діяльності аграрного підприємства. Їх взаємодія формує значний рівень ризику, який потребує системного врахування у процесі управління підприємством.

Важливим наслідком впливу факторів невизначеності є порушення стабільності виробничих процесів. Несвоєчасне постачання матеріально-технічних ресурсів, зміна строків виконання технологічних операцій, зниження продуктивності праці та втрати продукції можуть призводити до скорочення обсягів виробництва та погіршення фінансових результатів підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває забезпечення безперервності операційної діяльності та формування ефективної системи контролю за виробничими процесами.

Одним із ключових напрямів мінімізації впливу факторів невизначеності є впровадження системи ризик-менеджменту. Така система передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища, оцінку рівня ризиків, формування резервів ресурсів та розробку сценаріїв реагування на кризові ситуації. Для аграрних підприємств особливого значення набуває страхування сільськогосподарських ризиків, диверсифікація виробництва та використання сучасних технологій управління операційними процесами.

У сучасній теорії та практиці управління операційною діяльністю важливе значення набуває концепція адаптивного управління. Її сутність полягає у здатності підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасно коригувати виробничі плани, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності. Для аграрних підприємств адаптивне управління є особливо важливим через високу залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов, сезонності виробництва та нестабільності аграрного ринку.

Адаптивна система управління операційною діяльністю передбачає постійний моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку можливих ризиків і швидке прийняття управлінських рішень. Важливою

складовою такої системи є здатність підприємства змінювати структуру виробництва, коригувати обсяги ресурсного забезпечення, оптимізувати логістичні процеси та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Одним із ключових сучасних підходів до підвищення ефективності управління операційною діяльністю є ризик-орієнтоване управління. Даний підхід базується на інтеграції процесів управління ризиками у загальну систему менеджменту підприємства. Основною метою ризик-менеджменту є своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінка ймовірності їх виникнення та розробка заходів щодо мінімізації негативного впливу факторів невизначеності [32].

У практиці діяльності аграрних підприємств ризик-орієнтоване управління передбачає:

- систематичний аналіз факторів ризику;
- оцінку рівня впливу ризиків на операційні процеси;
- формування резервів ресурсів;
- диверсифікацію виробництва;
- страхування сільськогосподарських ризиків;
- розробку альтернативних сценаріїв функціонування підприємства.

Використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє підвищити стійкість підприємства до кризових ситуацій, забезпечити стабільність виробничих процесів та зменшити рівень фінансових втрат.

Важливе місце серед сучасних підходів до управління операційною діяльністю займає процесний підхід. Його сутність полягає у розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, які мають бути спрямовані на досягнення єдиного результату. Процесний підхід дозволяє забезпечити узгодженість між виробничими, логістичними, ресурсними та збутовими процесами, скоротити дублювання функцій і підвищити ефективність використання ресурсів.

У сучасних умовах процесний підхід є основою формування системи безперервного вдосконалення операційної діяльності. Постійний аналіз ефективності процесів, виявлення проблемних ділянок та впровадження заходів

щодо їх оптимізації сприяють зниженню витрат, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції.

Для кращого узагальнення сучасних підходів до підвищення ефективності управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах невизначеності доцільно представити їх у вигляді табл. 1.3.

Наведені підходи формують основу сучасної системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства та забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 1.3

Сучасні підходи до підвищення ефективності управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах невизначеності

<i>Підхід</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Очікуваний результат</i>
Адаптивне управління	Гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища	Підвищення стійкості підприємства
Ризик-орієнтоване управління	Ідентифікація та мінімізація ризиків	Зниження втрат і рівня невизначеності
Процесний підхід	Оптимізація взаємопов'язаних операційних процесів	Підвищення ефективності діяльності
Цифровізація управління	Використання сучасних інформаційних технологій	Оперативність та точність управлінських рішень
Логістична оптимізація	Рационалізація матеріальних та транспортних потоків	Скорочення витрат і втрат продукції
Ресурсозберігаючі технології	Ефективне використання матеріальних і енергетичних ресурсів	Зниження собівартості продукції
Стратегічне планування	Формування довгострокових напрямів розвитку	Підвищення конкурентоспроможності
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій і методів управління	Підвищення продуктивності та якості продукції

Важливим напрямом підвищення ефективності управління є оптимізація логістичних процесів. Для аграрних підприємств логістика має особливе значення через необхідність забезпечення своєчасного постачання матеріально-технічних ресурсів, організації транспортування продукції та ефективного управління запасами. Використання сучасних логістичних підходів дозволяє

скоротити витрати на транспортування і зберігання продукції, підвищити швидкість обробки матеріальних потоків та забезпечити стабільність збутових процесів.

Одним із ключових напрямів удосконалення управління операційною діяльністю є стратегічне планування. У сучасних умовах підприємства повинні не лише вирішувати поточні виробничі завдання, але й формувати довгострокову стратегію розвитку з урахуванням можливих ризиків та змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, сучасні підходи до підвищення ефективності управління операційною діяльністю аграрного підприємства в умовах невизначеності базуються на принципах адаптивності, ризик-орієнтованого управління, цифровізації та процесної організації діяльності. Їх комплексне використання забезпечує підвищення стійкості підприємства, оптимізацію операційних процесів, скорочення витрат та покращення результатів господарської діяльності. У сучасних умовах саме гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації стають ключовими факторами забезпечення ефективного функціонування аграрного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «ДЕСНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та оцінка операційної діяльності СФГ «Десна»

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств особливого значення набуває практична оцінка ефективності системи управління операційною діяльністю. Теоретичні підходи до операційного менеджменту, адаптивного управління та мінімізації ризиків потребують практичного підтвердження на прикладі конкретного підприємства з урахуванням його організаційно-економічних особливостей, ресурсного потенціалу та умов господарювання.

Система управління операційною діяльністю аграрного підприємства охоплює широкий спектр взаємопов'язаних процесів, серед яких особливе місце займають організація виробництва, забезпечення ресурсами, управління трудовим потенціалом, логістика, збут продукції та контроль ефективності господарської діяльності. Економічна стійкість операційних процесів під впливом деструктивних чинників визначається не лише статичними параметрами матеріально-технічного базису компанії, а й динамічними характеристиками управлінського контуру, здатного гарантувати безперебійність діяльності та оперативне нівелювання зовнішніх ризиків. Інституційні засади та ієрархічний поділ системи управління підприємства деталізовано у додатку А.

Ефективність системи управління операційною діяльністю значною мірою залежить від організаційно-економічних особливостей підприємства, рівня його ресурсного забезпечення та специфіки виробничої діяльності. Для формування обґрунтованих напрямів удосконалення операційного менеджменту необхідним є проведення комплексної оцінки діяльності

підприємства, аналіз його виробничого потенціалу, фінансово-економічних показників та ефективності використання ресурсів.

Об'єктом практичного дослідження у роботі виступає селянське фермерське господарство «Десна» Синельниківського району Дніпропетровської області. Підприємство спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових культур та насіння олійних культур, а також здійснює діяльність у сфері оптової торгівлі зерном і транспортного забезпечення. Наявність значного земельного банку, виробничих ресурсів та розвинених напрямів діяльності створює передумови для вивчення особливостей управління операційною діяльністю в умовах сучасних економічних викликів.

Починати аналіз ресурсного потенціалу СФГ «Десна» доцільно з оцінки динаміки земельного забезпечення та кадрового складу підприємства, оскільки саме ці показники формують основу операційної діяльності аграрного підприємства та визначають рівень ефективності використання виробничих ресурсів. Узагальнення відповідних показників наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка земельно-ресурсного потенціалу та кадрового забезпечення
СФГ «Десна»**

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
Загальна площа ресурсного забезпечення	1968	100,0	1983	100,0	1998	100,0	101,4
Площа сільськогосподарських угідь	1968	100,0	1981	99,9	1993	99,7	101,2
Площа ріллі у структурі землекористування	1887	95,8	1919	96,7	1934	96,7	102,4
Коефіцієнт освоєння сільськогосподарських земель	1,00	—	0,99	—	0,98	—	99,8
Частка ріллі у структурі угідь	0,961	—	0,967	—	0,967	—	100,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	—	24	—	22	—	84,7
Площа ріллі у розрахунку на одного працівника	73	—	80	—	88	—	119,8

Наведені у таблиці показники свідчать про поступове зростання земельно-ресурсного потенціалу СФГ «Десна» упродовж досліджуваного періоду. Загальна площа ресурсного забезпечення у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 1,4 %, а площа ріллі — на 2,4 %, що позитивно характеризує виробничий потенціал підприємства та створює передумови для розширення обсягів операційної діяльності.

Водночас спостерігається скорочення середньооблікової чисельності працівників, що може бути пов'язано з підвищенням рівня механізації виробничих процесів, дефіцитом трудових ресурсів або оптимізацією кадрового складу підприємства. У результаті цього відбулося зростання площі ріллі у розрахунку на одного працівника, що свідчить про підвищення навантаження на персонал та необхідність удосконалення системи управління трудовими ресурсами.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що СФГ «Десна» має достатній земельний потенціал для здійснення ефективної операційної діяльності, проте в умовах скорочення кадрового забезпечення особливого значення набуває підвищення рівня організації виробничих процесів, автоматизація операційної діяльності та оптимізація використання трудових ресурсів.

Для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів та результативності операційної діяльності СФГ «Десна» важливе значення має аналіз вартості основних засобів, оборотного капіталу, фінансових результатів і показників ефективності використання виробничих фондів. Узагальнення відповідних показників діяльності підприємства наведено у табл. 2.2.

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку більшості показників ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» упродовж досліджуваного періоду. Первісна вартість основних засобів у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 9,9 %, що характеризує поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства. Одночасно відбулося суттєве зростання обсягу оборотного

капіталу — на 38,7 %, що свідчить про підвищення рівня ресурсного забезпечення операційної діяльності.

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу та результативності операційної діяльності СФГ «Десна»

Показники, тис. грн	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Первісна вартість виробничих основних засобів	52419,0	57796,0	57632,0	109,9
Обсяг мобільного виробничого капіталу	37791,0	44632,0	52419,0	138,7
Вартість сукупного аграрного продукту	51291,0	67987,0	76239,0	148,6
Чистий дохід від операційної діяльності	55085,0	68889,0	79804,0	144,9
Повна виробнича собівартість продукції	42285,0	54410,0	60396,0	142,8
Фінансовий результат від господарської діяльності	12800,0	14479,0	19508,0	152,4
Показник ефективності використання основних засобів	0,98	1,18	1,32	134,7
Рівень капіталомісткості виробництва	1,02	0,85	0,76	74,5
Забезпеченість виробництва основними фондами	4514,0	4938,0	4949,0	109,6
Рівень технічної озброєності праці	3744,0	5254,0	5763,0	153,9
Коефіцієнт оборотності виробничих ресурсів	1,5	1,5	1,6	106,7
Рентабельність виробничої діяльності, %	30,3	26,6	32,3	106,6

Позитивною тенденцією є також збільшення вартості валової продукції та чистого доходу від операційної діяльності. У 2025 році обсяг валової продукції зріс на 48,6 %, а чистий дохід — на 44,9 % порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства та підвищення результативності виробничих процесів.

Динаміка витратної частини досліджуваного суб'єкта господарювання характеризувалася висхідним трендом, що спричинено інфляційним тиском на ринку матеріально-технічних засобів, здорожчанням енергоносіїв, мінеральних добрив та інших компонентів виробничої собівартості. Проте випереджальні

темпи генерування доходів порівняно з нарощуванням витрат забезпечили акумуляцію додаткових фінансових ресурсів. Зокрема, у 2025 році обсяг фінансового результату від операційної діяльності перевищив базовий показник 2023 року на 52,4 %, констатує рентабельність виробничих процесів та капіталізацію бізнесу. Додатковим індикатором інтенсифікації використання майнового комплексу стало зростання рівня фондовіддачі на тлі оптимізації фондомісткості необоротних активів.

Позитивною тенденцією є також зростання рівня технічної озброєності праці, що характеризує підвищення рівня забезпечення працівників виробничими ресурсами та технічними засобами. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці та оптимізації операційних процесів підприємства.

Зростання рівня рентабельності виробничої діяльності у 2025 році до 32,3 % свідчить про достатньо високий рівень ефективності господарювання та здатність підприємства забезпечувати прибутковість операційної діяльності навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку виробничого потенціалу та ефективності операційної діяльності СФГ «Десна». Підприємство характеризується достатнім рівнем ресурсного забезпечення, зростанням фінансових результатів та покращенням показників ефективності використання виробничих фондів, що створює основу для подальшого вдосконалення системи управління операційною діяльністю.

Для оцінки спеціалізації та особливостей організації операційної діяльності СФГ «Десна» важливе значення має аналіз структури посівних площ підприємства. Саме структура використання земельних ресурсів визначає виробничий напрям господарства, рівень диверсифікації виробництва, потребу в матеріально-технічних ресурсах та особливості організації технологічних процесів. Узагальнення структури посівних площ підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка структури посівних площ СФГ «Десна»

Показники	2023		2024		2025		2025 у % до 2023
	га	%	га	%	га	%	
1. Зернові культури - всього	1000	54,1	1021	54,4	996	53,5	99,6
1.1. Озима пшениця	468	47,6	462	45,8	463	47,0	98,9
1.2. Озимий ячмінь	282	28,7	311	30,9	276	28,0	97,9
1.3. Кукурудза на зерно	159	16,2	146	14,5	161	16,4	101,3
1.4. Овес	91	9,3	102	10,1	96	9,7	105,5
2. Технічні культури - всього	725	39,3	717	38,2	744	39,9	102,6
2.1. Озимий ріпак	328	46,0	340	48,0	305	41,5	93
2.2. Соняшник	397	55,7	377	53,3	439	59,6	110,6
3. Кормові культури - всього	154	8,3	158	8,4	146	7,8	94,8
3.1. Кукурудза на кормові потреби	76	50,2	73	46,8	67	46,4	88,2
3.2. Багаторічні трави	78	51,5	85	54,5	79	54,7	101,3
Загальна посівна площа	1879	100,0	1896	100,0	1886	100,0	100,4

Наведені у таблиці дані свідчать про те, що основний виробничий напрям СФГ «Десна» пов'язаний із вирощуванням зернових та технічних культур, які формують переважну частину структури посівних площ підприємства. У 2025 році частка зернових культур становила 53,5 % загальної площі посівів, тоді як технічні культури займали 39,9 %, що характеризує господарство як підприємство зерно-олійної спеціалізації.

У структурі зернових культур провідне місце займає озима пшениця, площа якої у 2025 році становила 463 га, або 47,0 % площ зернової групи. Значну частку також займають озимий ячмінь та кукурудза на зерно, частка яких у структурі зернових культур становила відповідно 28,0 % та 16,4 %. Така структура посівів свідчить про орієнтацію підприємства на виробництво найбільш рентабельних і стабільних за попитом видів сільськогосподарської продукції.

Серед технічних культур домінуюче місце займає соняшник, площа посівів якого у 2025 році становила 439 га, або 59,6 % площі технічних культур.

Упродовж досліджуваного періоду площа посіву соняшнику зросла на 10,6 %, що свідчить про посилення орієнтації підприємства на виробництво високомаржинальних культур. Водночас площа озимого ріпаку у 2025 році скоротилася до 305 га, або на 7,0 % порівняно з 2023 роком, що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, цінової ситуації або необхідністю оптимізації структури сівозмін.

Кормові культури займають незначну частку у структурі посівних площ підприємства — 7,8 % у 2025 році. Це пояснюється спеціалізацією господарства переважно на товарному рослинництві. У структурі кормових культур дещо переважають багаторічні трави, частка яких у 2025 році становила 54,7 %. Водночас площа кукурудзи на кормові потреби за досліджуваний період скоротилася на 11,8 %, що свідчить про поступове зменшення ролі кормового напрямку у структурі виробництва підприємства.

Загальна посівна площа СФГ «Десна» упродовж 2023–2025 років залишалася відносно стабільною та у 2025 році становила 1886 га, що на 0,4 % більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про стабільність земельного потенціалу підприємства та збереження основних напрямів виробничої діяльності.

Проведений аналіз структури посівних площ дозволяє зробити висновок, що СФГ «Десна» має чітко виражену зерно-олійну спеціалізацію та орієнтується на виробництво високорентабельних видів продукції. Така структура виробництва забезпечує формування стабільних фінансових результатів, проте водночас підвищує залежність підприємства від коливань ринкових цін, погодних умов та інших факторів зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливого значення набуває ефективне управління виробничими процесами, оптимізація структури посівів і підвищення адаптивності операційної діяльності підприємства в умовах невизначеності.

Для більш наочного відображення змін у структурі посівних площ СФГ «Десна» доцільно представити узагальнені результати аналізу у вигляді графічної діаграми, що дозволяє візуально оцінити динаміку основних груп

сільськогосподарських культур та визначити тенденції зміни структури виробництва підприємства (рис. 2.1).

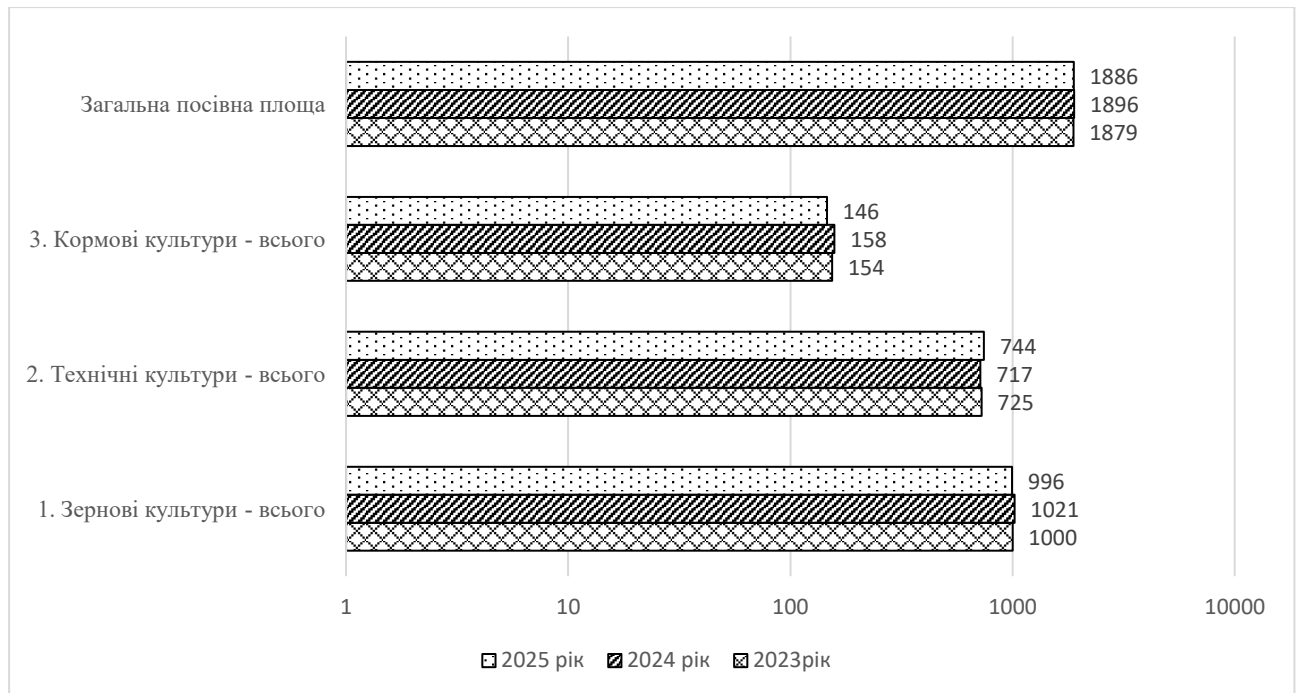


Рис. 2.1. Динаміка структури посівних площ СФГ «Десна» за групами культур у 2023–2025 роках

Побудована діаграма свідчить про відносну стабільність структури посівних площ підприємства упродовж досліджуваного періоду. Найбільшу частку у структурі посівів стабільно займають зернові культури, площа яких у 2025 році становила 996 га, або 53,5 % загальної посівної площі. Водночас спостерігається тенденція до зростання площ технічних культур, насамперед соняшнику, що пов'язано з орієнтацією підприємства на більш прибуткові напрями виробництва. Частка кормових культур залишається незначною та має тенденцію до скорочення, що підтверджує спеціалізацію СФГ «Десна» переважно на товарному рослинництві. Загалом структура посівних площ характеризується достатнім рівнем стабільності та адаптацією виробничої діяльності підприємства до сучасних ринкових умов.

Важливим елементом оцінки ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» є аналіз використання трудових ресурсів підприємства. Рівень забезпеченості працівниками, ефективність використання робочого часу та

продуктивність праці безпосередньо впливають на результати виробничої діяльності, собівартість продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення основних показників використання трудових ресурсів наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів СФГ «Десна»

Показники	2023	2024	2025	2025 у % до 2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	24	22	84,6
Сукупні витрати робочого часу, тис. люд.-год	49,7	45,6	41,0	82,5
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год	1928,4	1928,4	1907,7	99,1
Обсяг валової продукції у розрахунку на одного працівника, тис. грн	1041,8	1281,0	1439,7	137,9
Середньогодинна продуктивність праці, грн	551,9	666,2	756,4	140,1

Наведені у таблиці 2.4 дані свідчать про скорочення чисельності персоналу СФГ «Десна» упродовж досліджуваного періоду. У 2025 році середньооблікова чисельність працівників становила 22 особи, що на 15,4 % менше порівняно з 2023 роком. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією кадрового складу, підвищенням рівня механізації виробничих процесів та загальним дефіцитом трудових ресурсів у аграрному секторі.

Одночасно із скороченням чисельності працівників спостерігається зменшення сукупних витрат робочого часу. У 2025 році прямі витрати праці становили 41,0 тис. люд.-год, що на 17,5 % менше порівняно з 2023 роком. При цьому кількість відпрацьованого часу одним працівником залишалася відносно стабільною, що свідчить про збереження рівня трудового навантаження на персонал підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання показників продуктивності праці. Обсяг валової продукції у розрахунку на одного працівника у 2025 році зріс на 37,9 % порівняно з 2023 роком і становив 1439,7 тис. грн. Одночасно середньогодинна продуктивність праці зросла на 40,1 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення результативності операційної діяльності підприємства.

Для визначення рівня спеціалізації та оцінки результативності операційної діяльності СФГ «Десна» важливе значення має аналіз структури товарної продукції підприємства. Саме структура реалізованої продукції дозволяє оцінити виробничу орієнтацію господарства, визначити найбільш прибуткові напрями діяльності та дослідити зміни у формуванні доходів підприємства. Узагальнення показників структури товарної продукції СФГ «Десна» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка структури товарної продукції СФГ «Десна»

Види продукції	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %	2025, тис. грн	2025, %	2025 у % до 2023
Озима пшениця	21938,0	41,8	30504,0	44,3	36045,0	45,2	164,3
Кукурудза на зерно	7606,0	14,5	10987,0	15,9	14544,0	18,2	191,2
Озимий ячмінь	5510,0	10,5	6240,0	9,1	4628,0	5,8	84,0
Олійні культури нішевого типу	648,0	1,2	421,0	0,6	475,0	0,6	73,3
Соняшник	8962,0	17,1	10496,0	15,3	12401,0	15,5	138,4
Озимий ріпак	5187,0	9,9	4499,0	6,5	4934,0	6,2	95,1
Кормова продукція рослинництва	823,0	1,6	552,0	0,8	1227,0	1,5	149,1
Продукція рослинництва – всього	50674,0	96,6	63700,0	92,5	74254,0	93,0	146,5
Інші види продукції та послуг	1770,0	3,4	5147,0	7,5	5616,0	7,0	317,3
Загальний обсяг товарної продукції	52444,0	100,0	68847,0	100,0	79870,0	100,0	152,3

Дані таблиці свідчать про чітко виражену рослинницьку спеціалізацію СФГ «Десна», оскільки продукція рослинництва упродовж досліджуваного періоду формувала понад 92 % загального обсягу товарної продукції підприємства. У 2025 році її частка становила 93,0 %, що підтверджує орієнтацію господарства на виробництво зернових та технічних культур.

Провідне місце у структурі товарної продукції займає озима пшениця, частка якої у 2025 році становила 45,2 % загального обсягу реалізації. Висока частка цієї культури обумовлена стабільним попитом на ринку, значними площами посіву та достатньо високим рівнем економічної ефективності її виробництва. За досліджуваний період обсяг реалізації пшениці зріс на 64,3 %, що свідчить про посилення її ролі у формуванні доходів підприємства.

Суттєве зростання спостерігається також за кукурудзою на зерно, обсяг реалізації якої у 2025 році збільшився на 91,2 % порівняно з 2023 роком. Частка цієї культури у структурі товарної продукції зросла до 18,2 %, що свідчить про підвищення її значення у виробничій структурі підприємства.

Водночас частка озимого ячменю та ріпаку у структурі товарної продукції поступово скорочувалася. Зокрема, частка ячменю у 2025 році становила лише 5,8 %, а ріпаку — 6,2 %. Така тенденція може бути пов'язана зі зміною ринкової кон'юнктури, оптимізацією структури посівних площ та орієнтацією підприємства на більш прибуткові культури.

Значну роль у структурі товарної продукції відіграє соняшник, частка якого у 2025 році становила 15,5 %. Незважаючи на певне коливання питомої ваги у структурі реалізації, обсяг товарної продукції соняшнику за досліджуваний період зріс на 38,4 %, що свідчить про стабільно високий рівень попиту на дану культуру.

Загальний обсяг товарної продукції СФГ «Десна» у 2025 році становив 79870 тис. грн, що на 52,3 % більше порівняно з 2023 роком. Таке зростання свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства, підвищення результативності виробництва та зміцнення економічного потенціалу господарства.

Для більш наочного відображення змін у структурі товарної продукції СФГ «Десна» доцільно представити результати аналізу у вигляді порівняльної діаграми, яка дозволяє оцінити зміну питомої ваги окремих видів продукції у загальному обсязі реалізації підприємства у 2023 та 2025 роках (рис. 2.2).

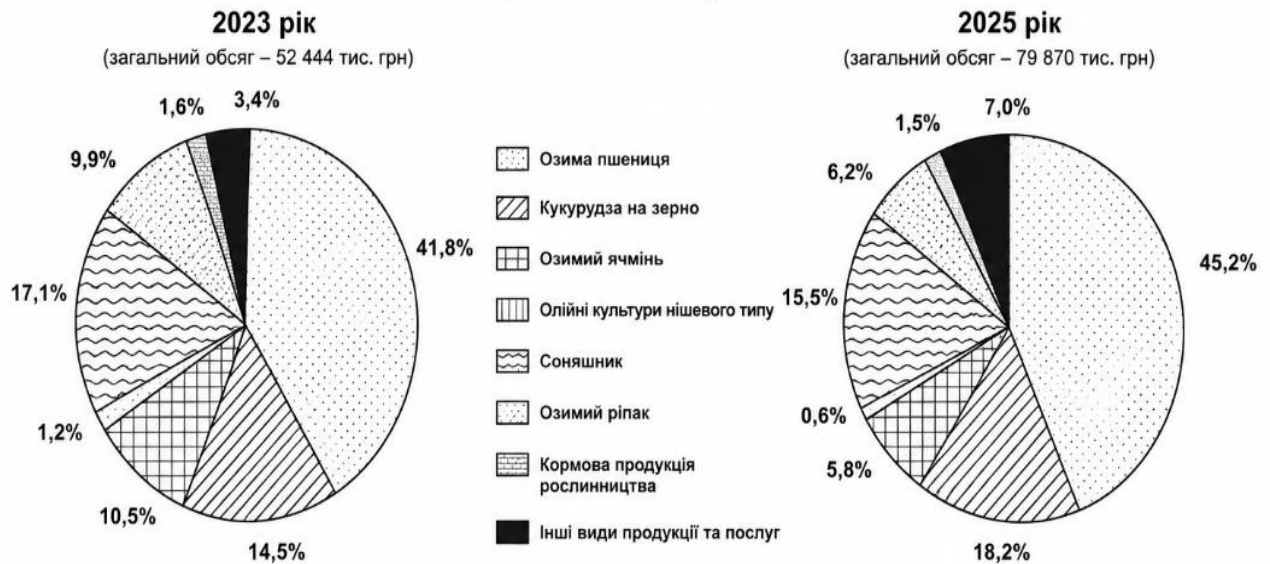


Рис. 2.2. Порівняльна структура товарної продукції СФГ «Десна» у 2023 та 2025 роках, %

Діаграма на рисунку 2.2 свідчить про певні структурні зміни у формуванні товарної продукції підприємства упродовж досліджуваного періоду. У 2025 році зросла частка озимої пшениці та кукурудзи на зерно, що свідчить про посилення орієнтації господарства на виробництво найбільш рентабельних зернових культур. Водночас спостерігається скорочення питомої ваги озимого ячменю та ріпаку у структурі реалізації продукції. Частка соняшнику залишалася стабільно високою, що підтверджує важливу роль олійних культур у формуванні доходів підприємства. Загалом зміни у структурі товарної продукції характеризують прагнення СФГ «Десна» адаптувати операційну діяльність до сучасних ринкових умов та підвищити ефективність виробничої спеціалізації підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» важливе значення має аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Дослідження динаміки доходів, витрат, прибутку, вартості активів та показників використання трудових ресурсів дозволяє визначити рівень ефективності функціонування господарства, оцінити тенденції розвитку підприємства та виявити проблемні аспекти системи управління операційною діяльністю. Узагальнення основних фінансово-економічних показників СФГ «Десна» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка фінансово-економічних результатів операційної діяльності
СФГ «Десна»**

Показники, тис. грн	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025 р. від 2024 р.	Темп зростання 2025 р. у % до 2024 р.
Дохід від реалізації сільськогосподарської продукції	52538,0	66278,0	79904,0	13626,0	120,6
Сума непрямих податкових платежів	9657,0	11008,0	14191,0	3183,0	128,9
Чистий дохід від операційної діяльності	42430,0	46539,0	64773,0	18234,0	139,2
Виробнича собівартість реалізованої продукції	28349,0	14720,0	47313,0	32593,0	321,4
Операційний прибуток підприємства	13943,0	26020,0	11479,0	-14541,0	44,1
Чистий фінансовий результат діяльності	17050,0	25969,0	11342,0	-14627,0	43,7
Витрати на оплату праці персоналу	4191,0	4549,0	4871,0	322,0	107,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	26	24	22	-2	91,7
Середньомісячний рівень заробітної плати працівника, грн	13433	15795	18451	2656	116,8
Середньорічна вартість основних виробничих засобів	49995,0	55605,0	57632,0	2027,0	103,6
Середньорічна вартість оборотного капіталу	36045,0	42941,0	52419,0	9478,0	122,1
Середньорічний обсяг власного капіталу	438020,0	465715,0	475171,0	9456,0	102,0
Середньорічний обсяг поточних зобов'язань	9225,0	9109,0	9050,0	-59,0	99,4

Наведені у таблиці показники свідчать про позитивну динаміку більшості фінансово-економічних результатів діяльності СФГ «Десна» упродовж досліджуваного періоду. Обсяг доходу від реалізації продукції у 2025 році зріс на 52,1 % порівняно з 2023 роком та становив 79904 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів операційної діяльності підприємства та зростання обсягів реалізації продукції.

Отже, результати аналізу свідчать про загальне зростання масштабів операційної діяльності СФГ «Десна» та зміцнення його ресурсного потенціалу. Разом із тим посилення впливу факторів невизначеності, зростання виробничих витрат та скорочення прибутковості підприємства свідчать про необхідність удосконалення системи управління операційною діяльністю, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання виробничих ресурсів.

2.2. Оцінка впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна»

Трансформація аграрного сектору актуалізує залежність фінансово-економічної стабільності підприємств від ступеня врахування ризикогенних чинників ендогенного та екзогенного походження. Контур операційного менеджменту СФГ «Десна» зазнає перманентного тиску з боку екологічних, цінових і логістичних деструкторів, що робить розробку адаптивних механізмів реагування ключовим науково-практичним завданням для забезпечення життєздатності господарства.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища операційна система підприємства зазнає суттєвого впливу з боку коливань цін на матеріально-технічні ресурси, зміни кон'юнктури аграрного ринку, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту трудових ресурсів та воєнних ризиків. Такі фактори безпосередньо впливають на рівень собівартості продукції, ефективність використання виробничих ресурсів, фінансові результати діяльності та загальну стабільність функціонування підприємства.

Для більш детальної оцінки впливу факторів невизначеності на діяльність СФГ «Десна» доцільно провести аналіз динаміки основних виробничо-економічних ризиків підприємства упродовж 2023–2025 років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка основних виробничо-економічних ризиків СФГ «Десна»

Види ризиків	2023	2024	2025	Відхилення 2025 р. від 2023 р., ±	Темп зміни 2025 р. до 2023 р., %
Рівень виробничих витрат на 1 га посівної площі, грн	22558	28700	31939	9381	141,6
Рівень матеріальних витрат у структурі собівартості, %	58,4	61,2	64,8	6,4	111,0
Логістичні витрати у розрахунку на 1 т продукції, грн	842	1086	1412	570	167,7
Коефіцієнт кадрового навантаження, га на 1 працівника	72,3	79,0	85,7	13,4	118,5
Частка нестабільних витрат у структурі операційних витрат, %	24,8	28,6	33,5	8,7	135,1
Рівень коливання цін реалізації продукції, %	12,4	17,8	23,6	11,2	190,3
Індекс ризику порушення логістичних процесів	1,00	1,18	1,37	0,37	137,0
Частка витрат на паливно-мастильні матеріали у собівартості, %	16,2	18,5	21,4	5,2	132,1
Коефіцієнт операційної нестабільності діяльності	0,21	0,27	0,34	0,13	161,9

Показники свідчать про посилення впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна» упродовж досліджуваного періоду. Однією з найбільш негативних тенденцій є суттєве зростання виробничих витрат на 1 га посівної площі, які у 2025 році збільшилися на 41,6 % порівняно з 2023 роком. Це пов'язано насамперед із підвищенням вартості паливно-мастильних матеріалів, добрив, насіння та інших виробничих ресурсів.

Суттєво зросли також логістичні витрати у розрахунку на одиницю продукції. У 2025 році їх рівень був на 67,7 % вищим порівняно з 2023 роком, що свідчить про значне ускладнення логістичних процесів та посилення впливу

транспортних ризиків на діяльність підприємства. Найбільш динамічно зростав рівень коливання цін реалізації продукції, який у 2025 році був майже у 1,9 рази вищим порівняно з 2023 роком. Це свідчить про високий рівень ринкової нестабільності та значну залежність фінансових результатів підприємства від кон'юнктури аграрного ринку.

Зростання коефіцієнта операційної нестабільності діяльності з 0,21 до 0,34 свідчить про посилення впливу зовнішніх факторів ризику на систему управління операційною діяльністю підприємства. Така тенденція підтверджує необхідність удосконалення механізмів адаптивного управління, оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності системи ризик-менеджменту СФГ «Десна». Загальна система факторів невизначеності в додатку Б

Для більш детального відображення структури факторів невизначеності, що впливають на операційну діяльність СФГ «Десна», розглянемо результати оцінки у вигляді графічної діаграми. Це дозволяє визначити найбільш критичні напрями ризикового впливу та оцінити рівень їх значущості для функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання (рис. 2.3).

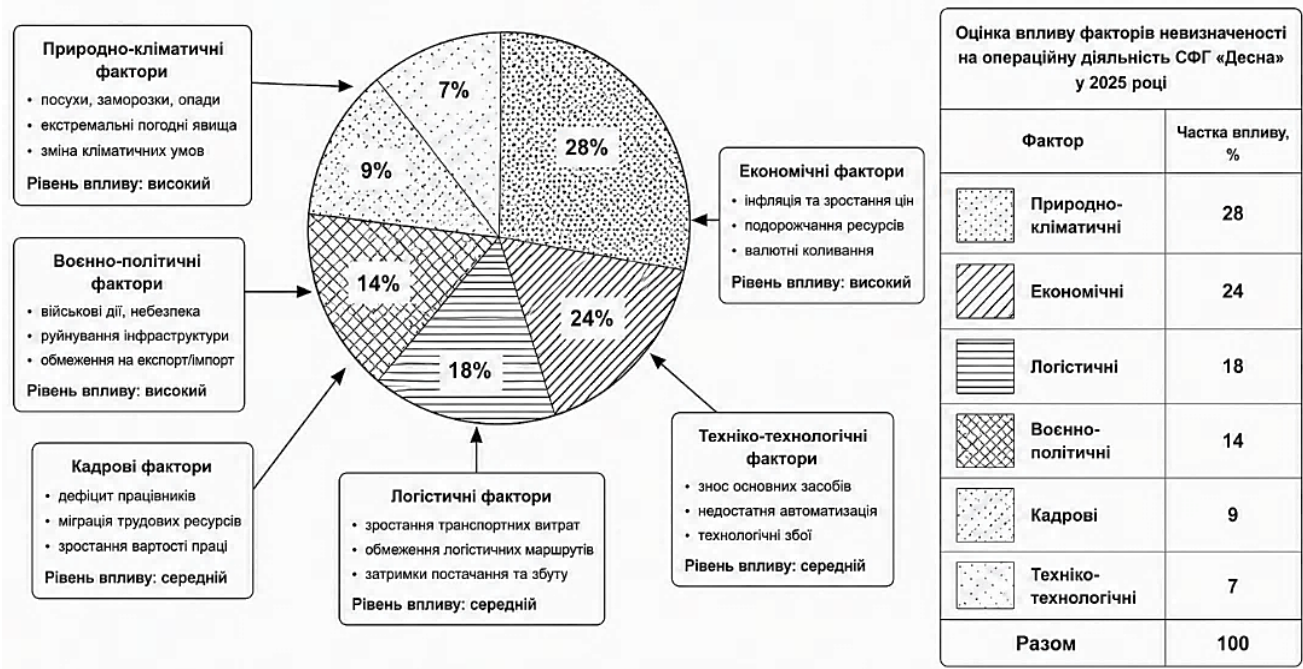


Рис. 2.3. Структура факторів невизначеності та їх вплив на операційну діяльність СФГ «Десна» у 2025 році

Наведений рисунок свідчить про те, що найбільший вплив на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна» здійснюють природно-кліматичні фактори, частка яких у загальній структурі ризикового впливу становить 28 %. Це обумовлено високою залежністю результатів діяльності аграрного підприємства від погодних умов, сезонності виробництва та кліматичних змін.

Значний рівень впливу мають також економічні фактори, частка яких становить 24 %. До основних із них належать інфляційні процеси, коливання цін на матеріально-технічні ресурси та нестабільність ринкової кон'юнктури. Саме ці фактори суттєво впливають на рівень собівартості продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Логістичні ризики формують 18 % загального впливу факторів невизначеності та пов'язані насамперед зі зростанням транспортних витрат, ускладненням логістичних маршрутів і нестабільністю процесів постачання та реалізації продукції. Водночас воєнно-політичні фактори займають 14 % структури ризиків і створюють додаткові загрози для стабільності операційної діяльності підприємства.

Результати проведеної оцінки свідчать про комплексний характер впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна». Це підтверджує необхідність формування адаптивної системи управління, удосконалення механізмів ризик-менеджменту та підвищення рівня гнучкості операційної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для поглиблення оцінки впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна» доцільно провести ранжування основних ризиків за рівнем ймовірності їх виникнення та силою впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє визначити найбільш критичні ризики, які потребують першочергового управлінського реагування, та сформувати основу для удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства (рис. 2.4).

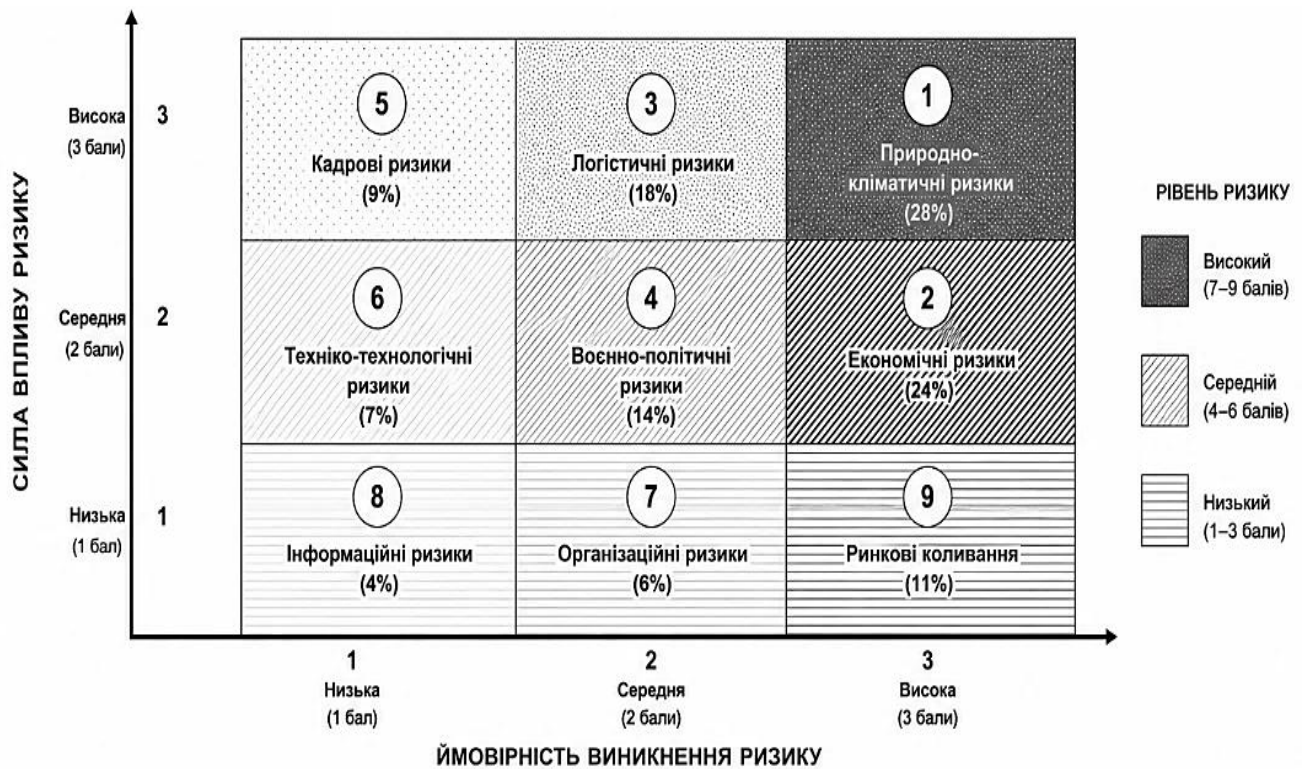


Рис. 2.4. Матриця оцінки ризиків операційної діяльності СФГ «Десна»

Наведена матриця свідчить про те, що найбільш критичними для операційної діяльності СФГ «Десна» є природно-кліматичні та економічні ризики, які характеризуються високою ймовірністю виникнення та значним рівнем впливу на результати діяльності підприємства. Саме ці фактори найбільше впливають на рівень урожайності, собівартість продукції, прибутковість та стабільність операційних процесів.

До групи ризиків із високою ймовірністю виникнення також належать логістичні ризики, пов'язані зі зростанням транспортних витрат, нестабільністю логістичних маршрутів та можливими затримками постачання і збуту продукції. Значний вплив на діяльність підприємства мають воєнно-політичні ризики, які створюють додаткову нестабільність у функціонуванні аграрного ринку та системи ресурсного забезпечення.

Менш критичними, проте такими, що потребують постійного контролю, є кадрові та техніко-технологічні ризики. Їх вплив проявляється через дефіцит трудових ресурсів, зношення технічної бази та необхідність модернізації виробничих процесів.

Загалом результати побудованої матриці підтверджують високий рівень залежності операційної діяльності СФГ «Десна» від зовнішніх факторів невизначеності та свідчать про необхідність удосконалення системи адаптивного управління ризиками підприємства.

Для більш ґрунтовного дослідження впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна» доцільно оцінити, яким чином окремі ризики впливають на ключові результати діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє визначити найбільш вразливі елементи операційної системи господарства та виявити напрями, які потребують першочергового вдосконалення в умовах нестабільного зовнішнього середовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів невизначеності на ефективність операційної діяльності СФГ «Десна»

Фактори невизначеності	Вплив на собівартість продукції	Вплив на продуктивність праці	Вплив на фінансові результати	Вплив на логістичні процеси	Загальний рівень впливу, балів
Природно-кліматичні фактори	5	4	5	2	16
Економічні фактори	5	3	5	3	16
Логістичні ризики	4	2	4	5	15
Воєнно-політичні фактори	4	3	4	5	16
Кадрові ризики	2	5	3	2	12
Техніко-технологічні ризики	3	4	3	2	12
Ринкові коливання	3	2	5	3	13
Інформаційні ризики	2	2	3	2	9
Організаційні ризики	3	3	3	2	11

***Примітка:** Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де: 1 бал – низький вплив; 5 балів – дуже високий вплив.*

Наведені у таблиці результати свідчать про комплексний характер впливу факторів невизначеності на систему управління операційною діяльністю СФГ

«Десна». Найвищий рівень інтегрального впливу мають природно-кліматичні, економічні та воєнно-політичні фактори, які отримали по 16 балів. Саме ці фактори найбільш суттєво впливають на рівень собівартості продукції, стабільність виробничих процесів та фінансові результати діяльності підприємства. Природно-кліматичні фактори мають особливо сильний вплив на врожайність культур, строки виконання технологічних операцій та загальну ефективність виробничої діяльності. Економічні ризики проявляються насамперед через зростання цін на матеріально-технічні ресурси, інфляційні процеси та підвищення витрат на виробництво продукції.

Суттєвий рівень впливу мають також логістичні ризики, які отримали 15 балів. Їх вплив найбільше проявляється у сфері транспортування продукції, постачання ресурсів та організації збутових процесів. Зростання транспортних витрат і нестабільність логістичних маршрутів негативно позначаються на загальній ефективності операційної діяльності підприємства.

Кадрові та техніко-технологічні ризики мають дещо нижчий рівень інтегрального впливу, проте залишаються важливими для забезпечення стабільності операційної діяльності. Дефіцит трудових ресурсів, підвищення навантаження на персонал та необхідність модернізації технічної бази можуть негативно впливати на продуктивність праці та ефективність використання виробничих ресурсів.

Загалом результати проведеної оцінки свідчать про високий рівень залежності операційної діяльності СФГ «Десна» від факторів зовнішнього середовища та підтверджують необхідність формування адаптивної системи управління, орієнтованої на мінімізацію ризиків та підвищення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Для більш глибокого дослідження впливу факторів невизначеності на результати операційної діяльності СФГ «Десна» доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансово-економічних показників підприємства — собівартості продукції та операційного прибутку — із застосуванням елементів аналітичного вирівнювання. Такий підхід дозволяє виявити основні тенденції

зміни показників, оцінити рівень їх нестабільності та визначити характер впливу зовнішніх факторів на ефективність операційної діяльності підприємства (рис. 2.5).

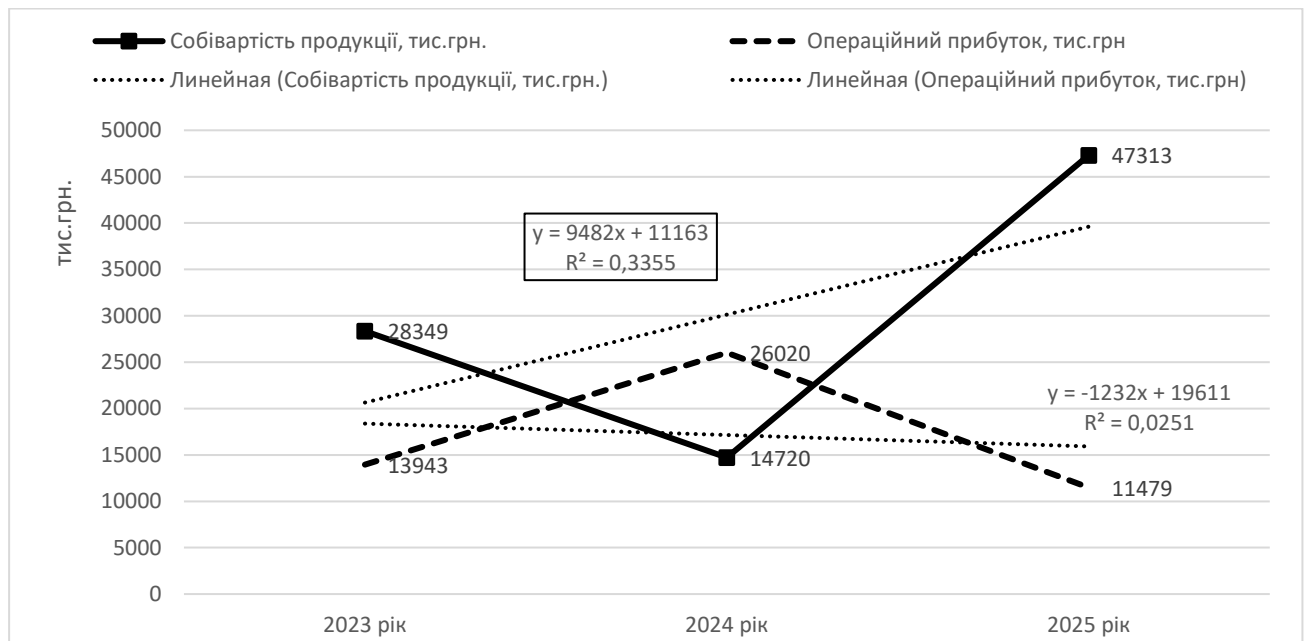


Рис. 2.5. Аналітичне вирівнювання динаміки собівартості продукції та операційного прибутку СФГ «Десна» у 2023–2025 рр.

Наведений рисунок свідчить про нестабільний характер динаміки як собівартості продукції, так і операційного прибутку СФГ «Десна» упродовж досліджуваного періоду. Собівартість продукції у 2023 році становила 28349 тис. грн, у 2024 році тимчасово скоротилася до 14720 тис. грн, однак уже у 2025 році різко зросла до 47313 тис. грн. Така тенденція свідчить про суттєве посилення витратомісткості операційної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Зростання собівартості продукції обумовлене насамперед підвищенням цін на матеріально-технічні ресурси, паливно-мастильні матеріали, добрива, транспортні послуги та інші складові виробничих витрат. Крім того, значний вплив на формування витрат здійснювали інфляційні процеси, логістичні ускладнення та воєнно-політична нестабільність.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу доцільно здійснити оцінку рівня адаптивності системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна» до умов невизначеності. Такий підхід дозволяє визначити сильні та

слабкі сторони існуючої системи управління, оцінити готовність підприємства до реагування на ризики зовнішнього середовища та сформувати основу для розробки практичних напрямів удосконалення операційного менеджменту у наступному розділі роботи (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка адаптивності системи управління операційною діяльністю
СФГ «Десна» в умовах невизначеності**

Елементи системи управління	Наявний стан управління	Рівень адаптивності	Основні проблеми	Напрями удосконалення
Управління виробничими процесами	Часткова адаптація до змін погодних умов та сезонності	Середній	Нестабільність виробничих витрат, залежність від кліматичних факторів	Впровадження адаптивного виробничого планування
Управління матеріально-технічним забезпеченням	Формування запасів ресурсів та контроль постачання	Середній	Зростання цін на ресурси, нестабільність постачання	Диверсифікація постачальників та оптимізація запасів
Управління логістичними процесами	Часткова оптимізація маршрутів перевезення	Низький	Високі транспортні витрати та логістичні ризики	Розвиток альтернативних логістичних каналів
Управління фінансовими ресурсами	Контроль витрат та аналіз фінансових результатів	Середній	Нестабільність прибутковості та зростання собівартості	Посилення системи фінансового планування
Управління трудовими ресурсами	Оптимізація чисельності персоналу	Середній	Дефіцит кадрів та зростання навантаження на працівників	Удосконалення системи мотивації персоналу
Управління ризиками	Реагування переважно після виникнення проблем	Низький	Відсутність комплексної системи ризик-менеджменту	Формування системи превентивного управління ризиками
Інформаційне забезпечення управління	Використання базових методів обліку та контролю	Середній	Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів	Впровадження цифрових інструментів управління
Стратегічне управління операційною діяльністю	Реалізація окремих елементів адаптивного управління	Середній	Відсутність комплексної стратегії адаптації до ризиків	Розробка адаптивної операційної стратегії

Зібрані у таблиці результати показують, що система управління операційною діяльністю СФГ «Десна» характеризується переважно середнім рівнем адаптивності до умов невизначеності. Підприємство частково адаптує

виробничі, фінансові та логістичні процеси до змін зовнішнього середовища, проте існуюча система управління ще не забезпечує достатнього рівня гнучкості та превентивного реагування на ризики.

Разом із тим результати аналізу свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна», зокрема шляхом розвитку адаптивного планування, цифровізації управлінських процесів, удосконалення логістичної системи та впровадження комплексної системи ризик-менеджменту.

У процесі дослідження встановлено, що найбільший вплив на систему управління операційною діяльністю СФГ «Десна» здійснюють природно-кліматичні, економічні, логістичні та воєнно-політичні фактори. Саме вони формують основні ризики для стабільності виробничих процесів, рівня собівартості продукції та фінансових результатів діяльності підприємства.

Оцінка адаптивності системи управління засвідчила, що підприємство має середній рівень готовності до функціонування в умовах невизначеності. Незважаючи на наявність окремих елементів адаптивного управління, система ризик-менеджменту та логістичного забезпечення потребує суттєвого вдосконалення.

Отже, результати проведеного аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна» на основі впровадження адаптивних механізмів управління, цифровізації операційних процесів, оптимізації ресурсного забезпечення та розвитку комплексної системи управління ризиками, що стане предметом подальших досліджень у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СФГ «ДЕСНА» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

3.1. Формування адаптивної системи управління операційною діяльністю аграрного підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності аграрного підприємства значною мірою залежить від рівня організації та планування операційної діяльності. Для СФГ «Десна», яке функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, важливого значення набуває формування адаптивної системи управління операційними процесами, здатної забезпечувати своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на ресурси, природно-кліматичні ризики та логістичні ускладнення.

Одним із ключових напрямів удосконалення операційного управління є впровадження адаптивного планування виробничих процесів. Традиційна система планування в аграрному виробництві часто характеризується недостатньою гнучкістю та орієнтацією переважно на стабільні умови функціонування. Проте в умовах сучасної нестабільності підприємство повинно забезпечувати оперативне коригування виробничих планів залежно від зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Для СФГ «Десна» доцільним є впровадження багаторівневої системи адаптивного операційного планування, яка передбачатиме:

- стратегічне планування операційної діяльності;
- поточне виробниче планування;
- оперативне коригування виробничих процесів;
- систему моніторингу ризиків та контролю ефективності операційної діяльності.

Важливим напрямом удосконалення системи управління є також оптимізація структури виробничих процесів. Аналіз структури посівних площ та товарної продукції підприємства показав значну концентрацію виробництва на зернових та технічних культурах, насамперед озимій пшениці та соняшнику. Така спеціалізація забезпечує достатній рівень прибутковості, проте водночас підвищує залежність підприємства від коливань ринкових цін і погодних умов.

У зв'язку з цим доцільним є часткове удосконалення структури виробництва шляхом:

- оптимізації співвідношення зернових і технічних культур;
- розширення використання культур із більш стабільною рентабельністю;
- удосконалення системи сівозмін;
- підвищення рівня диверсифікації операційної діяльності.

Для підвищення ефективності управління операційною діяльністю СФГ «Десна» доцільно також удосконалити систему координації між виробничими, логістичними та фінансовими процесами підприємства. Наявність єдиної системи планування та контролю дозволить забезпечити узгодженість управлінських рішень і підвищити оперативність реагування на фактори невизначеності.

Одним із важливих напрямів удосконалення операційного управління є впровадження елементів цифровізації управлінських процесів. Використання сучасних цифрових технологій дозволить:

- автоматизувати процеси планування та обліку;
- здійснювати оперативний контроль витрат;
- проводити моніторинг виробничих процесів;
- підвищити точність прогнозування результатів діяльності;
- покращити інформаційне забезпечення управлінських рішень.

Для узагальнення основних напрямів удосконалення організації та планування операційної діяльності СФГ «Десна» доцільно сформувати систему

пріоритетних заходів щодо підвищення ефективності операційного управління підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні напрями удосконалення організації та планування
операційної діяльності СФГ «Десна»**

Напрями удосконалення	Сутність запропонованих заходів	Очікуваний результат
Адаптивне виробниче планування	Формування системи оперативного коригування виробничих планів	Підвищення гнучкості операційної діяльності
Оптимізація структури посівів	Удосконалення співвідношення зернових і технічних культур	Зниження ризику нестабільності доходів
Удосконалення системи внутрішнього контролю	Моніторинг витрат і виробничих показників	Скорочення непродуктивних витрат
Оптимізація календарного планування	Формування адаптивних графіків польових робіт	Підвищення ефективності виробничих процесів
Удосконалення логістичного планування	Координація постачання, виробництва та збуту	Зниження логістичних витрат
Цифровізація операційного управління	Використання цифрових систем планування та контролю	Підвищення оперативності управління
Удосконалення управління ризиками	Формування системи превентивного реагування на ризики	Підвищення стійкості підприємства

Наведені у таблиці напрями удосконалення свідчать про необхідність комплексного підходу до розвитку системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна». Впровадження адаптивного планування, удосконалення виробничої структури, цифровізація управлінських процесів та розвиток системи ризик-менеджменту дозволять підвищити рівень стійкості підприємства до факторів невизначеності та забезпечити більш ефективне функціонування операційної системи господарства.

Удосконалення організації та планування операційної діяльності СФГ «Десна» має базуватися на принципах адаптивності, гнучкості та інтегрованого управління виробничими, логістичними й фінансовими процесами. Формування сучасної адаптивної системи операційного управління створить

передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що упродовж 2023–2025 років у діяльності підприємства спостерігалось суттєве зростання виробничих та логістичних витрат.

У зв'язку з цим для СФГ «Десна» особливого значення набуває формування адаптивної системи ресурсного та логістичного забезпечення, яка повинна забезпечувати:

- оптимізацію використання матеріально-технічних ресурсів;
- скорочення виробничих та логістичних витрат;
- підвищення ефективності управління запасами;
- стабільність постачання ресурсів;
- підвищення гнучкості логістичних процесів;
- покращення координації між виробництвом, постачанням та збутом продукції.

Особливу увагу необхідно приділити підвищенню ефективності використання паливно-мастильних матеріалів, частка яких у структурі виробничих витрат підприємства постійно зростає. Удосконалення системи контролю використання пального, оптимізація завантаження техніки та підвищення рівня енергоефективності дозволять суттєво скоротити витрати підприємства.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища важливого значення набуває також диверсифікація системи збуту продукції. Формування довгострокових партнерських відносин із покупцями, використання цифрових каналів реалізації продукції та розширення ринків збуту дозволять підприємству знизити ризики залежності від окремих каналів реалізації.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення системи ресурсного та логістичного забезпечення доцільно здійснити прогноз впливу запропонованих заходів на основні економічні показники операційної діяльності СФГ «Десна» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозний вплив удосконалення системи ресурсного та
логістичного забезпечення на економічні показники операційної
діяльності СФГ «Десна»**

Показники	2025 р. (фактично)	Прогноз після впроваджен ня заходів	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Виробнича собівартість реалізованої продукції, тис. грн	47313	43890	-3423	92,8
Логістичні витрати, тис. грн	5924	5035	-889	85,0
Витрати на паливно-мастильні матеріали, тис. грн	10125	9320	-805	92,0
Рівень логістичних витрат на 1 т продукції, грн	1412	1185	-227	83,9
Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	64773	68420	+3647	105,6
Операційний прибуток, тис. грн	11479	15896	+4417	138,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн	11342	15480	+4138	136,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,3	36,2	+11,9 в.п.	148,9
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	1,52	1,67	+0,15	109,9
Рівень витрат на 1 га посівної площі, грн	31939	29660	-2279	92,9

Результати свідчать про високий потенціал підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» внаслідок удосконалення системи ресурсного та логістичного забезпечення. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити суттєве скорочення виробничих і логістичних витрат, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити фінансові результати діяльності підприємства.

Очікується, що внаслідок оптимізації системи ресурсного забезпечення та логістичних процесів виробнича собівартість реалізованої продукції може скоротитися на 3423 тис. грн, або на 7,2 %. Одночасно прогнозується зниження логістичних витрат на 15 %, що буде досягнуто завдяки оптимізації

транспортних маршрутів, підвищенню ефективності використання техніки та покращенню координації логістичних потоків.

Позитивний економічний ефект очікується також у сфері використання паливно-мастильних матеріалів. Завдяки впровадженню системи контролю витрат пального та підвищенню енергоефективності підприємство зможе скоротити відповідні витрати на 805 тис. грн.

Зниження витрат позитивно вплине на фінансові результати діяльності СФГ «Десна». Зокрема, операційний прибуток підприємства може зрости на 38,5 %, а чистий фінансовий результат — на 36,5 %. Водночас рівень рентабельності операційної діяльності прогнозується на рівні 36,2 %, що на 11,9 відсоткових пунктів вище фактичного рівня 2025 року.

Результати проведених прогнозних розрахунків підтверджують економічну доцільність удосконалення системи ресурсного та логістичного забезпечення СФГ «Десна». Комплексна оптимізація управління ресурсами та логістичними процесами дозволить підприємству підвищити ефективність операційної діяльності, зміцнити фінансову стійкість та забезпечити більш високий рівень адаптивності до факторів невизначеності зовнішнього середовища.

Для СФГ «Десна» доцільним є впровадження:

- цифрового моніторингу виробничих процесів;
- GPS-контролю використання техніки;
- електронного обліку матеріально-технічних ресурсів;
- цифрового контролю логістичних операцій;
- автоматизованої системи планування виробництва;
- інформаційно-аналітичної системи оцінки ризиків.

Для оцінки економічної доцільності впровадження системи ризик-менеджменту та цифровізації управління операційною діяльністю доцільно здійснити прогноз змін основних показників ефективності функціонування підприємства після реалізації запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозний вплив впровадження системи ризик-менеджменту та цифровізації управління на ефективність операційної діяльності СФГ «Десна»

Показники	2025 р. (фактично)	Прогноз після впроваджен ня заходів	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Рівень операційної нестабільності діяльності	0,34	0,22	-0,12	64,7
Логістичні витрати на 1 т продукції, грн	1412	1160	-252	82,2
Витрати паливно-мастильних матеріалів, тис. грн	10125	9140	-985	90,3
Частка непродуктивних витрат у структурі операційних витрат, %	12,8	8,4	-4,4 в.п.	65,6
Час прийняття оперативних управлінських рішень, год	12,5	7,2	-5,3	57,6
Коефіцієнт використання техніки	0,73	0,84	+0,11	115,1
Рівень продуктивності праці, тис. грн/працівника	1439,7	1618,5	+178,8	112,4
Операційний прибуток, тис. грн	11479	14985	+3506	130,5
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,3	33,1	+8,8 в.п.	136,2

Наведені у таблиці результати свідчать про суттєвий потенціал підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» внаслідок впровадження системи ризик-менеджменту та цифровізації управління.

Очікується, що завдяки використанню цифрових інструментів управління та системи моніторингу ризиків рівень операційної нестабільності діяльності підприємства може скоротитися з 0,34 до 0,22, або на 35,3 %. Це свідчитиме про підвищення рівня адаптивності системи управління до умов невизначеності.

У результаті реалізації запропонованих заходів прогнозується зростання продуктивності праці на 12,4 %, а операційного прибутку — на 30,5 %. Одночасно рівень рентабельності операційної діяльності підприємства може зрости до 33,1 %, що свідчитиме про підвищення ефективності функціонування операційної системи СФГ «Десна».

Отже, результати проведених прогнозних розрахунків підтверджують економічну доцільність впровадження системи ризик-менеджменту та цифровізації управління операційною діяльністю СФГ «Десна». Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень адаптивності до факторів невизначеності, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, скоротити витрати та зміцнити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища важливого значення для аграрних підприємств набуває прогнозування результатів операційної діяльності та оцінка можливих наслідків впровадження управлінських удосконалень. Для СФГ «Десна» прогнозування основних виробничо-економічних показників є необхідною передумовою формування ефективної адаптивної системи управління операційною діяльністю та забезпечення стабільності функціонування підприємства в умовах невизначеності.

У зв'язку з цим доцільним є здійснення прогнозування зміни основних показників операційної діяльності СФГ «Десна» після впровадження запропонованих заходів. Такий підхід дозволить оцінити очікуваний економічний ефект від удосконалення системи управління та визначити перспективи подальшого розвитку підприємства.

Моделювання прогнозних контурів операційної діяльності суб'єкта господарювання базувалося на врахуванні таких релевантних факторів, як планомірна оптимізація виробничих та логістичних витрат, інтенсифікація використання наявного ресурсного потенціалу, якісне вдосконалення системи ризик-менеджменту, імплементація діджитал-інструментів адміністрування,

раціоналізація структури агровиробництва, зростання виробітку кадрового складу та реструктуризація внутрішніх транспортно-складських потоків.

Для оцінки перспектив розвитку СФГ «Десна» доцільно здійснити прогноз основних показників операційної діяльності підприємства після впровадження запропонованих удосконалень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Прогноз основних показників операційної діяльності СФГ «Десна»
після впровадження запропонованих заходів**

Показники	2025 р. (фактично)	Прогнозне значення	Відхиленн я (+/-)	Темп зміни, %
Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	64773	70240	+5467	108,4
Виробнича собівартість продукції, тис. грн	47313	43150	-4163	91,2
Операційний прибуток, тис. грн	11479	17090	+5611	148,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн	11342	16625	+5283	146,6
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,3	39,6	+15,3 в.п.	163,0
Логістичні витрати, тис. грн	5924	4970	-954	83,9
Рівень витрат на 1 га посівної площі, грн	31939	28750	-3189	90,0
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1439,7	1688,4	+248,7	117,3
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	1,52	1,71	+0,19	112,5
Коефіцієнт використання техніки	0,73	0,85	+0,12	116,4

Наведені у таблиці результати свідчать про суттєвий потенціал підвищення ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» після впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління.

Важливим результатом впровадження запропонованих заходів стане також скорочення логістичних витрат на 16,1 %, що буде досягнуто за рахунок

оптимізації транспортних маршрутів, цифровізації логістичних процесів та покращення координації постачання і збуту продукції.

Для більш наочного відображення прогнозової зміни основних показників операційної діяльності СФГ «Десна» доцільно представити результати прогнозування у вигляді графічної діаграми (рис. 3.1).

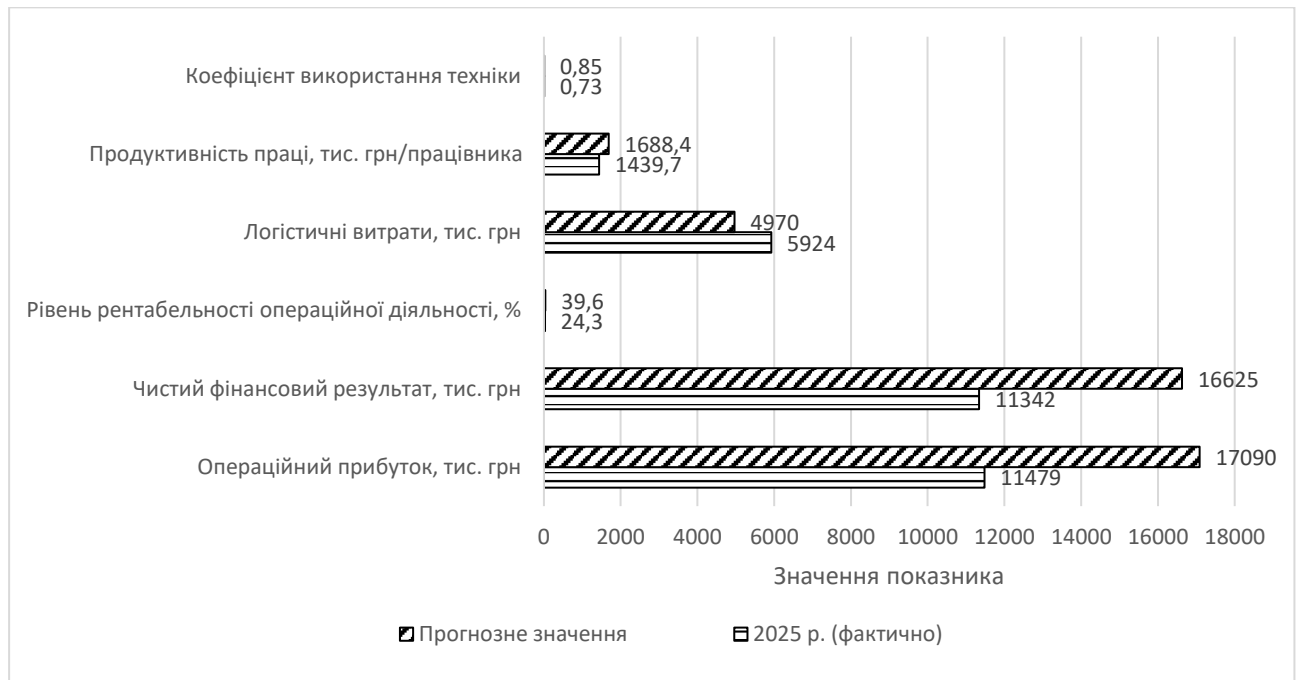


Рис. 3.1. Прогнозна зміна основних показників ефективності операційної діяльності СФГ «Десна»

Наведений рисунок демонструє позитивну прогнозну динаміку основних показників ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» після впровадження запропонованих заходів. Найбільш суттєві позитивні зміни очікуються у сфері прибутковості діяльності підприємства, продуктивності праці та ефективності використання технічних ресурсів.

Результати проведеного прогнозування підтверджують доцільність удосконалення системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна». Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність використання виробничих ресурсів, скоротити витрати, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити більш високий рівень адаптивності до факторів невизначеності зовнішнього середовища.

В умовах посилення впливу факторів невизначеності важливого значення для аграрних підприємств набуває оцінка економічної ефективності заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю. Для СФГ «Десна» така оцінка дозволяє визначити доцільність впровадження запропонованих управлінських рішень, оцінити очікуваний економічний ефект та обґрунтувати перспективи подальшого розвитку підприємства. Для визначення економічної доцільності впровадження адаптивної системи управління операційною діяльністю доцільно здійснити оцінку витрат на реалізацію запропонованих заходів та очікуваного економічного ефекту від їх впровадження (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Економічний ефект від впровадження адаптивної системи
управління операційною діяльністю СФГ «Десна»**

Показники	2025 р. (фактично)	Прогнозне значення	Відхиленн я (+/-)	Темп зміни, %
Обсяг чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	64773	70240	+5467	108,4
Виробнича собівартість продукції, тис. грн	47313	43150	-4163	91,2
Операційний прибуток, тис. грн	11479	17090	+5611	148,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн	11342	16625	+5283	146,6
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	24,3	39,6	+15,3 в.п.	163,0
Логістичні витрати, тис. грн	5924	4970	-954	83,9
Рівень витрат на 1 га посівної площі, грн	31939	28750	-3189	90,0
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	1439,7	1688,4	+248,7	117,3
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	1,52	1,71	+0,19	112,5
Коефіцієнт використання техніки	0,73	0,85	+0,12	116,4

Наведені у таблиці результати свідчать про високу економічну ефективність впровадження адаптивної системи управління операційною

діяльністю СФГ «Десна». Загальна сума витрат на реалізацію запропонованих заходів становитиме близько 2330 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект оцінюється на рівні 4019 тис. грн.

Для більш наочного відображення результативності впровадження запропонованих заходів доцільно представити очікуваний економічний ефект від реалізації адаптивної системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна» у вигляді графічної діаграми (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Очікуваний економічний ефект від впровадження адаптивної системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна»

Наведений рисунок демонструє, що найбільш результативними напрямками удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства є оптимізація логістичних процесів, підвищення енергоефективності та впровадження цифрових технологій управління.

Загалом результати проведеної оцінки підтверджують економічну доцільність впровадження адаптивної системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна». Для господарства перспективним напрямом є формування інтегрованої цифрової системи управління операційною

діяльністю, яка забезпечуватиме координацію виробничих, логістичних, фінансових та управлінських процесів підприємства.

Для узагальнення основних стратегічних напрямів підвищення стійкості операційної діяльності СФГ «Десна» доцільно сформулювати комплексну модель стратегічного розвитку системи управління підприємством (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Стратегічні напрями підвищення стійкості операційної діяльності
СФГ «Десна»**

Стратегічні напрями	Основні заходи	Очікувані результати
Адаптивне управління операційною діяльністю	Гнучке планування та оперативне коригування виробничих процесів	Підвищення стійкості операційної системи
Оптимізація структури виробництва	Диверсифікація посівів та каналів реалізації продукції	Зниження рівня ринкових ризиків
Розвиток системи ризик-менеджменту	Формування системи моніторингу та прогнозування ризиків	Мінімізація негативного впливу факторів невизначеності
Цифровізація управління	Впровадження цифрових систем планування та контролю	Підвищення оперативності управління
Оптимізація логістичних процесів	Удосконалення маршрутів перевезення та управління логістикою	Скорочення логістичних витрат
Підвищення енергоефективності	Контроль витрат пального та модернізація техніки	Зниження виробничих витрат
Розвиток інформаційно-аналітичної системи	Інтеграція виробничої та фінансової інформації	Підвищення якості управлінських рішень
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Формування адаптивної стратегії розвитку	Зміцнення ринкових позицій підприємства

Наведені у таблиці стратегічні напрями свідчать про необхідність комплексного підходу до забезпечення стійкості операційної діяльності СФГ «Десна». Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень адаптивності до факторів невизначеності, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зміцнити фінансову стійкість.

Таким чином, формування стратегічних напрямів підвищення стійкості операційної діяльності СФГ «Десна» є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. На основі виконаного дослідження формалізовано висновок, що фінансово-економічна результативність сільськогосподарських підприємств у теперішніх реаліях господарювання перебуває в прямій залежності від рівня адаптивності їхнього управлінського контуру до викликів ризикогенного середовища.
2. Доведено, що імперативними чинниками забезпечення стійкості агровиробників є динамічність виробничого нормування, капіталізація ресурсного потенціалу, експрес-реагування керівних ланок на форс-мажори та висока еластичність операційної системи. Встановлено потребу в переході до синергетичної моделі операційного адміністрування, яка гармонізує антикризовий ризик-менеджмент, діджитал-технології, ресурсощадні процеси та наскрізну транспортно-складську логістику.
3. Проведений аналіз діяльності СФГ «Десна» засвідчив наявність достатнього виробничо-ресурсного потенціалу підприємства та позитивної динаміки окремих економічних показників упродовж 2023–2025 років. Підприємство спеціалізується переважно на виробництві зернових і технічних культур, а основу його виробничої структури формують озима пшениця, соняшник та ріпак. Установлено, що підприємство характеризується стабільним рівнем земельного забезпечення та достатньою ефективністю використання трудових ресурсів. Водночас у процесі дослідження виявлено тенденцію до зростання собівартості продукції, підвищення витрат на матеріально-технічне забезпечення та логістику, що негативно впливає на фінансові результати діяльності господарства. У ході дослідження встановлено, що система управління операційною діяльністю СФГ «Десна» потребує подальшого вдосконалення в частині координації виробничих, ресурсних та логістичних процесів. Виявлено недостатній рівень цифровізації управлінських процедур, обмежене використання інструментів прогнозування ризиків та відсутність інтегрованого підходу до управління операційною нестабільністю. Доведено,

що в сучасних умовах діяльність підприємства значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на коливання цін, зміни ринкової кон'юнктури, логістичні обмеження та природно-кліматичні ризики.

4. За результатами оцінки впливу факторів невизначеності встановлено, що найбільш вагомими загрозами для ефективності операційної діяльності СФГ «Десна» є зростання виробничих витрат, нестабільність постачання ресурсів, коливання ринкових цін на аграрну продукцію та високий рівень логістичних ризиків. Проведений аналіз показав, що нестабільність зовнішнього середовища безпосередньо впливає на рівень прибутковості діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів та стійкість виробничих процесів. Встановлено, що відсутність комплексної системи управління ризиками знижує здатність підприємства своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність формування адаптивної системи управління операційною діяльністю СФГ «Десна», яка базується на принципах гнучкого виробничого планування, оптимізації ресурсного забезпечення, цифровізації управління та розвитку системи ризик-менеджменту. Запропоновано впровадження комплексу заходів, спрямованих на:

- удосконалення системи операційного планування;
- оптимізацію логістичних процесів;
- підвищення ефективності використання технічних ресурсів;
- скорочення непродуктивних витрат;
- автоматизацію контролю виробничих процесів;
- впровадження цифрового моніторингу використання ресурсів;
- розвиток системи прогнозування ризиків.

5. Установлено, що комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень адаптивності підприємства до факторів невизначеності та забезпечити більш ефективне функціонування операційної системи господарства. Проведені прогнозні розрахунки підтвердили результативність запропонованих напрямів удосконалення системи управління операційною діяльністю. Установлено, що впровадження адаптивної системи

управління дозволить підприємству скоротити виробничі та логістичні витрати, підвищити продуктивність праці, покращити ефективність використання технічних ресурсів та забезпечити зростання прибутковості діяльності. Прогнозується підвищення рівня рентабельності операційної діяльності до майже 40 %, зростання операційного прибутку більш ніж на 45 %, а також зниження рівня операційної нестабільності підприємства.

6. Результати економічного обґрунтування засвідчили високу ефективність запропонованих управлінських рішень. Визначено, що найбільший економічний ефект забезпечують заходи щодо оптимізації логістичних процесів, підвищення енергоефективності, впровадження цифрових систем моніторингу та автоматизації виробничого планування. Розрахунки показали, що загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів перевищує обсяг необхідних витрат більш ніж у півтора рази, а термін їх окупності є відносно коротким. Це свідчить про практичну доцільність упровадження адаптивної системи управління операційною діяльністю в діяльність СФГ «Десна».

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що підвищення ефективності операційної діяльності аграрного підприємства в умовах невизначеності потребує формування комплексної адаптивної системи управління, орієнтованої на інтеграцію виробничого планування, ресурсного забезпечення, логістики, цифровізації та управління ризиками. Реалізація запропонованих у роботі заходів дозволить СФГ «Десна» підвищити ефективність використання виробничого потенціалу, забезпечити стабільність фінансових результатів та зміцнити конкурентні позиції підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г., Сумець О.М. Логістика. Теорія та практика. Навчальний посібник. – К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
2. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-е вид., доп. і перероб. / В.Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2004. – 624 с.
3. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно-орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2024. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
4. Банько В.Г. Логістика. Навчальний посібник (2-е вид., перероб.). К.: КНТ 2007. 332 с.
5. Беседіна Г.Є. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств як системоутворюючий фактор [Текст] / Г.Є. Беседіна// Вісник Сумського національного аграрного університету . – Суми , 2017 . – Вип.4(35) . – С.51-53.
6. Белоусова О.С. Управління матеріальними потоками на підприємстві /О.С. Белоусова, Ю.С. Куранова, І.О. Обертун// Держава та регіони , 2019. №5 . С.104-108.
7. Біттер О.А. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах /О.А. Біттер, О.І. Малецька// Економіка АПК, 2021. №3. С.68-72.
8. Бурлака Н. І. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва у процесі реформування земельних відносин. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 1. С. 56-67.
9. Буцька О.В., Соколинська Д.О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового регулювання [Текст] / О.В. Буцька, Д.О. Соколинська// Економіка та держава , 2022 . – №7 . – С.56-58.
10. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір [Текст] / О. Варецька// Україна: аспекти праці, 2018. – №8 . – С.36-43.

11. Верна В.В. Формалізація, алгоритмізація та програмування створення конкурентоспроможної системи управління персоналом в підприємствах агробізнесу [Текст] / В.В. Верна// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України . – Київ , 2018 . – Вип. 154 . – Ч.2 . – С.48-56.
12. Вініченко І.І. Сутність та теоретичні основи стилю управління [Текст] / І.І. Вініченко, К.М. Дідур // Агросвіт , 2019 . – №21 . – С.28-32.
13. Дем'яненко С. І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. Економіка АПК. 2018. № 12. С. 42-50.
14. Добровольська О.В. Формування методики факторного аналізу та показників фінансової стійкості в системі стратегічного управління підприємством [Текст] / О.В. Добровольська, О.С. Басовська// Агросвіт , 2019 . – №11 . – С.39-42.
15. Економіка логістичних систем: Монографія / М. Васелевський, І. Білик, О. Дейнега, Є. Крикавський, Л. Якимишин та ін.; За наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2018. С.534–549.
16. Економіка підприємства: навчальний посібник для вищої школи. ред. Л.С. Шевченко, Юрид. акад. Укр. ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2012. 205 с.
17. Єлетенко О. В. Механізм управління логістичною системою підприємства. Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». 2008. № 628. С. 494–498.
18. Жаворонкова Г.В. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г.В. Жаворонкова, О.О. Дяченко // Наука й економіка. - 2010 р. №3. - С. 69-72
19. Жигало В.І., Баришевська І.В., Іванова А.С. Сутність виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств та її правове регулювання. Modern Economics. 2018. № 11. С. 72-78.
20. Жук Ю. О. Система показників ефективності логістичного управління підприємствами готельного господарства / Ю. О. Жук // Економічний простір. - 2013. - № 71. - С. 162-172.

21. Кернасюк Ю.В. Антикризова стратегія розвитку агробізнесу. Агробізнес сьогодні. 2024. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/17293-antykryzova-stratehiia-rozvytku-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 15.05.2024).
22. Кернасюк Юрій. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2024. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html> (дата звернення: 10.05.2025).
23. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
24. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств / І. О. Ковшова // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
25. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: <http://jrnlnau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314> 4.
- Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – № 10 (151). – С. 78-82.
26. Комплексна система управління агробізнесом. Сайт. FieldBi/AgroBusinessIntelligence. URL: <https://fieldbi.io/> (дата звернення: 11.11.2024).
27. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
28. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

29. Кучевська І.Ю., Марченко В.М. Збутова діяльність підприємства як аспект його виробничо-збутового потенціалу. Актуальні проблеми використання економічного потенціалу: держава, регіон, підприємство : Матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих учених (м. Бердянськ, 18-19 квітня 2019 р.). Київ: Талком, 2019. 243 с.
30. Лемеш І.О. Сутність логістичної системи та її функціональна значущість на підприємстві в системі прийняття управлінських рішень / І.О. Лемеш // Управління розвитком. - 2013. - №1 (141) . - 96-98.
31. Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві/ Економічний аналіз. 2015. № 2. С. 240–243.
32. Мандич О.В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 1 (07). Ч. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 116–120.
33. Мармуль Л.О., Романюк І.А., Полегенько А.С. Конкурентоспроможність плодоовочевої продукції та маркетингові стратегії розвитку її ринку. Причорноморські економічні студії. Вип. 1. 2016. С. 95–98.
34. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т.Є. Маселко, С.Г. Шевченко. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_2/301_Maselko_17_2.pdf
35. Мішеніна Н. В. Логістичний підхід в управлінні витратами виробничої системи підприємства: стратегічні орієнтири / Н.В. Мішеніна, Ю.О. Туренко // Вісник Сумського національного аграрного університету: серія "Економіка та менеджмент". - 2015. - №5 (64). - с.89-92.
36. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295-302.
37. Пальчик І. М. Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства / І. М. Пальчик, М. О. Кужелєв, М. В

- Желіховська // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т.7, №2. С. 246-252. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8013>
38. Пальчик, І. М. Логістичне управління ресурсами: вплив на зменшення витрат та підвищення продуктивності //Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2024. № 37. С. 225-229. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/805>
39. Петренко О. О. Оцінка ефективності агробізнесу на основі процесного підходу // Економіка АПК. – 2023. – №4. – С. 67–72.
40. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 03.06.2026).
41. Христенко Л.М., Ткаченко М.В. Питання організації повоєнного відновлення й розвитку агробізнесу на територіях зі спеціальним режимом господарювання. Економічний вісник Донбасу. 2024. № 1 (71). С. 47 – 54. URL: <https://bitly.ws/32eij> (дата звернення: 21.10.2024).
42. Шевченко Р. І. Бізнес-моделювання в сільському господарстві // Економіка. Фінанси. Право. – 2023. – №1. – С. 12–17.
43. Implementation of cloud computing in the digital accounting system of logistics companies / M. Ahmad Alnaimat et al. Acta logistica. 2025. Vol. 11, no. 1. P. 99–109. URL: <https://doi.org/10.22306/al.v11i1.461>
44. Livinskyi, A., Palchyk, I., Samoilova, I., Safronska, I., Nechyporenko, K., Andryshyn, V., Bolshaia, O. & Dashko, O. (2025). Financial and security design of management accounting of innovative agricultural enterprises in conditions of digitalization and migration risks. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 46(3), 329-345. <https://doi.org/10.15544/mts.2025.31>.

ДОДАТКИ

Організаційна структура управління СФГ «Десна»

ПРИРОДНО-КЛІМАТИЧНІ



- Неприятливі погодні умови
- Засуха, надмірні опади
- Ризики втрати врожаю
- Поширення хвороб і шкідників

ЕКОНОМІЧНІ



- Коливання цін на сільськогосподарську продукцію
- Зростання вартості ресурсів (паливо, добрива, ЗЗР)
- Інфляційні процеси
- Зміни валютного курсу

РИНКОВІ



- Нестабільний попит на продукцію
- Зміни кон'юнктури аграрного ринку
- Посилення конкуренції
- Зміни вимог покупців та стандартів якості

ЛОГІСТИЧНІ



- Підвищення вартості перевезень
- Недоступність транспорту
- Пошкодження доріг, затримки доставки
- Обмеження експорту

РЕСУРСНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ



- Нестабільність постачання ресурсів
- Зношеність техніки та обладнання
- Технологічні збої
- Обмежений доступ до сучасних технологій

2. МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ТА ЙМОВІРНОСТІ ФАКТОРІВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

№ п/п	Фактор невизначеності	Ймовірність настання			Сила впливу на операційну діяльність			Рівень ризику (Ймовірність × Сила впливу)	Пріоритет управління ризиком
		Низька (1)	Середня (2)	Висока (3)	Незначна (1)	Помірна (2)	Суттєва (3)		
1	Неприятливі погодні умови			✓			✓	9	Високий
2	Коливання цін на продукцію			✓			✓	9	Високий
3	Зростання вартості ресурсів			✓			✓	9	Високий
4	Нестабільний попит		✓			✓		4	Середній
5	Підвищення вартості перевезень			✓		✓		6	Середній
6	Недоступність транспорту		✓				✓	6	Середній
7	Поширення хвороб і шкідників		✓			✓		4	Середній
8	Зношеність техніки		✓			✓		4	Середній
9	Технологічні збої	✓				✓		2	Низький
10	Обмеження експорту	✓				✓		2	Низький

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Ймовірність настання

1 – Низька
2 – Середня
3 – Висока

Сила впливу

1 – Незначна
2 – Помірна
3 – Суттєва

Рівень ризику

7 – 9

Високий

4 – 6

Середній

1 – 3

Низький

3. НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ

Природно-кліматичні

- Страхування врожаю
- Використання посухостійких сортів
- Агротехнічні заходи та моніторинг стану посівів

Економічні

- Диверсифікація постачальників
- Оптимізація витрат
- Хеджування цінових ризиків

Ринкові

- Диверсифікація каналів збуту
- Укладання форвардних контрактів
- Моніторинг ринкової ситуації

Логістичні

- Оптимізація логістичних маршрутів
- Резервування транспорту
- Планування альтернативних каналів транспортування

Ресурсні та технологічні

- Формування страхових запасів
- Своєчасне технічне обслуговування техніки
- Впровадження сучасних технологій

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ	
Ймовірність настання	
1 – Низька	
2 – Середня	
3 – Висока	
Сила впливу	
1 – Незначна	
2 – Помірна	
3 – Суттєва	
Рівень ризику	
7 – 9	Високий
4 – 6	Середній
1 – 3	Низький