

**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: ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ
УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ**

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

Здобувач

Микола КОНДРАТЕНКО

**Науковий керівник,
старший викладач**

Ірина БАЙДАК

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

КОНДРАТЕНКУ МИКОЛІ КОСТЯНТИНОВИЧУ

1. Тема роботи «Формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі управління операційною ефективністю»,

керівник роботи Байдак Ірина Іванівна, старший викладач,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « » 2026 р. № .

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

Вихідні дані до роботи: Річні звіти та аналітичні матеріали Фермерського господарства «Агродар» Кам'янського району Дніпропетровської області за 2021–2025 роки, матеріали фінансової та статистичної звітності господарства, дані бухгалтерського обліку, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності підприємств, стратегічного управління та підвищення ефективності аграрного виробництва..

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити). 1. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства на основі управління операційною ефективністю. 2. Аналіз сучасного стану конкурентоспроможності та операційної ефективності ФГ «Агродар». 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» на основі управління операційною ефективністю. 4. Висновки та пропозиції.

4. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). 1. Система управління операційною ефективністю в забезпеченні конкурентних переваг. 2. Структура посівних площ ФГ «Агродар». 3. Динаміка доходу, собівартості та прибутку ФГ «Агродар». 4. Динаміка показників операційної ефективності діяльності ФГ «Агродар». 5. Профіль конкурентоспроможності ФГ «Агродар». 6. Прогнозні результати підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. (таблиці, графіки).

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 розробка плану кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	
2.	Збір вихідних даних щодо діяльності ФГ «Агродар» за 2021-2025 роки.	Жовтень - грудень 2025 року	
3.	Опрацювання літературних джерел і написання теоретичного розділу роботи	Січень - лютий 2026 року	
4.	Аналіз ресурсного потенціалу, операційної ефективності та конкурентоспроможності господарства, написання 2-го розділу роботи	Березень - квітень 2026 року	
5.	Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства та написання 3-го розділу	Травень 2026 року	
6.	Формування висновків, пропозицій, списку джерел і додатків	Травень 2026 року	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Червень 2026 року	

Здобувач

(підпис)

Микола КОНДРАТЕНКО

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ірина БАЙДАК

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ	7
1.1. Сутність, складові та фактори формування конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Роль управління операційною ефективністю у забезпеченні конкурентних переваг підприємства	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФГ «АГРОДАР»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства	25
2.2. Дослідження рівня конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності ФГ «Агродар»	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «АГРОДАР» НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ	44
3.1. Удосконалення управління операційними процесами та використання ресурсного потенціалу господарства	44
3.2. Формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом зростання операційної ефективності	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору України питання забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення. Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нестабільність економічного середовища, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, зміни кон'юнктури аграрних ринків та необхідність адаптації до сучасних технологічних вимог змушують підприємства постійно шукати нові резерви підвищення ефективності своєї діяльності. За таких умов важливим чинником формування стійких конкурентних переваг стає ефективне управління операційною діяльністю, що забезпечує раціональне використання ресурсів, зниження виробничих витрат та підвищення результативності господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, яка відображає його здатність ефективно функціонувати в ринковому середовищі, забезпечувати стабільний розвиток, утримувати та розширювати свої позиції на ринку. В аграрному секторі вона значною мірою визначається ефективністю організації виробничих процесів, рівнем використання земельних, трудових і матеріальних ресурсів, продуктивністю праці, якістю продукції та здатністю підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому управління операційною ефективністю розглядається як один із найважливіших інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Операційна ефективність характеризує здатність підприємства досягати максимальних результатів за наявних ресурсів або забезпечувати необхідний результат з мінімальними витратами. Для аграрних підприємств підвищення операційної ефективності пов'язане з удосконаленням виробничих технологій, оптимізацією структури посівних площ, підвищенням продуктивності використання технічних засобів, впровадженням сучасних методів планування та контролю виробничих процесів. У сучасних умовах саме операційна

ефективність стає основою формування конкурентних переваг та забезпечення фінансової стійкості господарства.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю формування ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі вдосконалення управління операційною ефективністю, що дозволить забезпечити зростання економічних результатів діяльності та зміцнення ринкових позицій господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сучасного стану конкурентоспроможності Фермерського господарства «Агродар» та розробка напрямів її підвищення на основі удосконалення управління операційною ефективністю підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи формування конкурентоспроможності підприємства та визначити роль операційної ефективності у забезпеченні конкурентних переваг;
- провести оцінку рівня конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності господарства;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробити пропозиції щодо удосконалення управління операційними процесами ФГ «Агродар».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності Фермерського господарства «Агродар» в умовах сучасного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління операційною ефективністю як основи підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання. Метод аналізу та синтезу використано

для дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності та операційної ефективності підприємства. Монографічний метод застосовано при вивченні наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених. Економіко-статистичні методи використано для аналізу результатів господарської діяльності підприємства та оцінки ефективності використання ресурсів. Метод порівняння застосовано для дослідження динаміки основних економічних показників. Розрахунково-конструктивний метод використано для обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства та визначення економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності та операційного менеджменту, статистичні матеріали, фінансова та виробнича звітність Фермерського господарства «Агродар», а також результати власних аналітичних розрахунків автора.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення управління операційною діяльністю ФГ «Агродар» та інших підприємств аграрного сектору. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, зниженню витрат, покращенню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на аграрному ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У роботі послідовно розкрито теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства на основі управління операційною ефективністю, проведено аналіз діяльності Фермерського господарства «Агродар» та обґрунтовано напрями підвищення його конкурентоспроможності в сучасних умовах господарювання. Обсяг роботи становить 68 сторінок друкованого тексту. До списку використаних джерел включено 47 найменувань наукової, нормативної та спеціалізованої літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ

1.1. Сутність, складові та фактори формування конкурентоспроможності підприємства

В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність виступає однією з ключових характеристик ефективності функціонування підприємства та його здатності забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Посилення глобалізаційних процесів, інтеграція національної економіки у світовий економічний простір, зростання вимог споживачів до якості продукції та послуг, а також загострення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність постійного вдосконалення діяльності підприємств. За таких умов забезпечення високого рівня конкурентоспроможності стає одним із пріоритетних завдань управління підприємством незалежно від галузі його функціонування.

Поняття «конкурентоспроможність» є складною економічною категорією, яка характеризує здатність підприємства успішно функціонувати на ринку, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати переваги над конкурентами. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття, що пояснюється багатогранністю його змісту та різноманітністю факторів, які впливають на його формування [3].

Загалом конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність суб'єкта господарювання створювати та реалізовувати продукцію або послуги, які за сукупністю якісних, цінових, технологічних та організаційних характеристик є більш привабливими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів. При цьому конкурентоспроможність передбачає не лише поточне утримання ринкових позицій, а й забезпечення потенціалу для подальшого

розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Сучасні науковці розглядають конкурентоспроможність з різних позицій. Одні автори акцентують увагу на здатності підприємства отримувати прибуток та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Інші визначають її через систему конкурентних переваг, що формуються в результаті використання сучасних технологій, інновацій, високої якості продукції та ефективного менеджменту. Третя група дослідників розглядає конкурентоспроможність як комплексну характеристику, яка поєднує виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та організаційні аспекти діяльності підприємства.

Особливого значення проблема забезпечення конкурентоспроможності набуває для аграрних підприємств. На відміну від багатьох інших галузей економіки, сільське господарство характеризується значною залежністю від природно-кліматичних умов, сезонністю виробництва, тривалими виробничими циклами та високим рівнем ризику. Крім того, аграрні підприємства функціонують в умовах постійних коливань цін на продукцію та ресурси, що ускладнює процес формування стійких конкурентних переваг [8].

Конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом широкого кола чинників, серед яких особливу роль відіграють рівень технологічного забезпечення виробництва, ефективність використання земельних ресурсів, продуктивність праці, фінансова стійкість, якість продукції та ефективність системи управління. Водночас важливе значення мають зовнішні фактори, зокрема кон'юнктура аграрного ринку, державна аграрна політика, розвиток логістичної інфраструктури та рівень конкуренції в галузі.

Для більш повного розуміння змісту конкурентоспроможності підприємства розглянемо її основні характеристики (рис. 1.1).

Як видно з рисунка 1.1, конкурентоспроможність не обмежується лише показниками прибутковості або обсягами реалізації продукції. Вона охоплює широкий спектр характеристик, які визначають здатність підприємства ефективно функціонувати та розвиватися в умовах конкурентного середовища.



Рис. 1.1. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Одним із ключових елементів конкурентоспроможності виступають конкурентні переваги. Саме вони забезпечують підприємству можливість досягати кращих результатів порівняно з іншими учасниками ринку. Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок нижчого рівня витрат виробництва, вищої якості продукції, впровадження інновацій, ефективнішої організації виробничих процесів або більш досконалої системи управління.

У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності. Якщо раніше основна увага приділялася переважно ціновій конкуренції, то сьогодні вирішальне значення мають ефективність управління, швидкість адаптації до ринкових змін, рівень цифровізації бізнес-процесів та здатність підприємства до постійного вдосконалення операційної діяльності. Саме тому конкурентоспроможність все

частіше розглядається через призму операційної ефективності та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується широкий спектр показників, які відображають різні аспекти його діяльності. Найбільш поширені з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Основні групи показників оцінки конкурентоспроможності
підприємства**

Група показників	Характеристика
Виробничі	Урожайність, продуктивність праці, фондовіддача, собівартість продукції
Фінансові	Прибуток, рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість
Ринкові	Частка ринку, обсяги реалізації, рівень попиту на продукцію
Організаційні	Ефективність системи управління, рівень автоматизації процесів
Інноваційні	Впровадження нових технологій, цифровізація виробництва
Соціальні	Кваліфікація персоналу, продуктивність праці, умови праці

Дані таблиці 1.1 свідчать про те, що конкурентоспроможність є багатокомпонентною категорією, яка формується під впливом різних аспектів діяльності підприємства. Саме комплексний підхід до її оцінювання дозволяє отримати об'єктивне уявлення про ринкові можливості підприємства та визначити напрями їх подальшого розвитку [11].

Конкурентоспроможність підприємства є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка формується під впливом великої кількості взаємопов'язаних факторів. Її рівень визначається не окремим показником, а сукупністю характеристик, що відображають результати виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та управлінської діяльності суб'єкта господарювання. Саме тому для забезпечення ефективного управління підприємством важливого значення набуває визначення основних складових конкурентоспроможності та формування системи показників її оцінювання.

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства створювати, реалізовувати та підтримувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища. Її формування відбувається під впливом як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішніх умов господарювання. Водночас ключовим завданням менеджменту є забезпечення такого рівня ефективності діяльності, який дозволяє підприємству досягати кращих результатів порівняно з конкурентами [12].

Науковці по-різному підходять до визначення структури конкурентоспроможності підприємства. Проте більшість дослідників сходяться на думці, що вона формується через сукупність взаємопов'язаних складових, які характеризують різні напрями діяльності підприємства. До таких складових найчастіше відносять виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інноваційну та управлінську складові.

Для узагальнення основних складових конкурентоспроможності підприємства доцільно розглянути їх структуру на рис. 1.2.



Рис.1.2. Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Дані рисунка 1.2 свідчать про те, що конкурентоспроможність підприємства формується в результаті комплексної взаємодії різних складових. Ослаблення будь-якої з них негативно впливає на загальний рівень конкурентоспроможності, навіть за наявності високих показників за іншими напрямками діяльності.

Особливе значення для аграрних підприємств має виробнича складова конкурентоспроможності. Вона характеризує рівень використання земельних ресурсів, продуктивність праці, ефективність використання техніки, урожайність сільськогосподарських культур та рівень виробничих витрат. Саме виробнича складова значною мірою визначає можливості підприємства формувати цінові переваги та забезпечувати необхідний рівень прибутковості.

Фінансова складова відображає здатність підприємства забезпечувати стабільність господарської діяльності, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та здійснювати інвестиції у розвиток виробництва. Високий рівень фінансової стійкості створює передумови для реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентних позицій.

Не менш важливою є маркетингова складова, яка визначає можливість підприємства ефективно реалізовувати вироблену продукцію, підтримувати взаємовідносини зі споживачами та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Для аграрних підприємств маркетингова діяльність набуває особливого значення в умовах високої конкуренції на ринку сільськогосподарської продукції [24].

Вагомий вплив на конкурентоспроможність має кадрова складова, що характеризує рівень професійної підготовки персоналу, продуктивність праці та здатність працівників ефективно виконувати виробничі завдання. У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із найважливіших ресурсів забезпечення конкурентних переваг.

Інноваційна складова пов'язана із впровадженням нових технологій, модернізацією виробництва, використанням сучасної техніки та цифрових

рішень. Саме інновації дозволяють підприємству підвищувати продуктивність, знижувати витрати та зміцнювати свої ринкові позиції.

Управлінська складова охоплює організацію діяльності підприємства, систему прийняття управлінських рішень, планування, контроль та координацію виробничих процесів. Ефективне управління забезпечує раціональне використання ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Для визначення рівня конкурентоспроможності використовується система показників, яка дозволяє оцінити ефективність функціонування підприємства за різними напрямками діяльності. Основні групи показників конкурентоспроможності наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Система показників оцінювання конкурентоспроможності
підприємства**

Група показників	Основні показники	Характеристика впливу на конкурентоспроможність
Виробничі	Урожайність, продуктивність праці, фондовіддача, собівартість продукції	Визначають ефективність використання виробничих ресурсів
Фінансові	Чистий прибуток, рентабельність, коефіцієнти ліквідності та автономії	Характеризують фінансову стійкість підприємства
Маркетингові	Частка ринку, обсяги реалізації, рівень збуту	Відображають ринкові позиції підприємства
Кадрові	Продуктивність праці, рівень кваліфікації персоналу	Показують ефективність використання трудового потенціалу
Інноваційні	Рівень оновлення техніки, обсяги інвестицій в інновації	Визначають перспективи технологічного розвитку
Управлінські	Рівень виконання планів, оперативність прийняття рішень	Характеризують ефективність системи управління

З метою комплексного оцінювання конкурентоспроможності підприємств дедалі частіше застосовуються інтегральні методики, які дозволяють об'єднати

окремі показники в єдину систему оцінювання. Такі методики передбачають визначення сукупного індексу конкурентоспроможності на основі стандартизації та зважування окремих показників. Їх перевагою є можливість отримання узагальненої характеристики конкурентних позицій підприємства та проведення порівняльного аналізу з конкурентами [28].

Для аграрних підприємств особливого значення набуває оцінювання показників, пов'язаних із використанням земельних ресурсів, продуктивністю виробництва, рівнем витрат та прибутковістю господарської діяльності. Саме ці показники найбільш повно відображають рівень операційної ефективності, яка є однією з основних передумов формування конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних складових, серед яких провідне місце займають виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова, інноваційна та управлінська складові. Для її оцінювання використовується система показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства та дозволяють визначити рівень його конкурентних позицій на ринку. Комплексний аналіз цих показників створює основу для виявлення резервів розвитку підприємства та формування ефективних управлінських рішень щодо підвищення його конкурентоспроможності.

У науковій літературі фактори конкурентоспроможності традиційно поділяють на внутрішні та зовнішні. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити умови функціонування підприємства та визначити резерви підвищення його конкурентних переваг [32].

Внутрішні фактори формуються безпосередньо в межах підприємства та можуть контролюватися його керівництвом. Вони відображають рівень використання ресурсного потенціалу, ефективність організації виробництва, якість управління та інші характеристики господарської діяльності. Саме внутрішні фактори найчастіше виступають основним джерелом формування стійких конкурентних переваг підприємства.

З метою узагальнення основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності аграрного підприємства доцільно представити їх на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні внутрішні фактори конкурентоспроможності аграрного підприємства

Поряд із внутрішніми факторами значний вплив на діяльність підприємства справляють зовнішні фактори, які формуються поза межами господарства та не можуть бути безпосередньо контрольовані керівництвом. Разом із тим підприємство повинно враховувати їх під час розроблення стратегічних і оперативних управлінських рішень.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності аграрних підприємств належать економічні, політичні, соціальні, природно-кліматичні, правові та ринкові чинники. Вони визначають умови функціонування підприємства та впливають на його можливості щодо досягнення конкурентних переваг.

Особливістю аграрного виробництва є висока залежність від природно-кліматичних факторів. Погодні умови, кількість опадів, температурний режим, родючість ґрунтів та інші природні чинники безпосередньо впливають на

урожайність сільськогосподарських культур і кінцеві результати діяльності підприємства.

Для систематизації зовнішніх факторів конкурентоспроможності доцільно використати табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств

Група факторів	Основні складові	Вплив на конкурентоспроможність
Економічні	Інфляція, кредитування, ціни на ресурси	Визначають фінансові можливості підприємства
Політичні та правові	Законодавство, державна підтримка, податкова політика	Формують умови ведення бізнесу
Ринкові	Попит, пропозиція, рівень конкуренції	Визначають можливості реалізації продукції
Соціальні	Рівень зайнятості, демографічна ситуація	Впливають на забезпеченість трудовими ресурсами
Природно-кліматичні	Погодні умови, якість ґрунтів, кліматичні зміни	Визначають обсяги та якість продукції
Технологічні	Розвиток науки, техніки та цифрових рішень	Створюють можливості для модернізації виробництва

Варто зазначити, що вплив окремих факторів на конкурентоспроможність підприємства не є однаковим. У різні періоди розвитку підприємства їх значущість може змінюватися залежно від економічної ситуації, ринкової кон'юнктури та стратегічних цілей господарства. Водночас найбільш стійкі конкурентні переваги формуються саме завдяки ефективному використанню внутрішніх факторів, які перебувають під контролем керівництва підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність аграрного підприємства формується під впливом складної системи внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори визначають потенціал підприємства щодо формування конкурентних переваг, тоді як зовнішні створюють умови його функціонування на ринку. Ефективне управління цими факторами є необхідною передумовою забезпечення стійкого розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

1.2. Роль управління операційною ефективністю у забезпеченні конкурентних переваг підприємства

Поглиблене дослідження конкурентоспроможності підприємства неможливе без аналізу механізмів формування його внутрішніх переваг, серед яких особливе місце займає операційна ефективність. Необхідність підвищення операційної ефективності особливо актуальна для аграрного сектору економіки, де результати діяльності значною мірою залежать від рівня використання земельних, матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів. За умов обмеженості ресурсів та постійного зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції підприємства змушені шукати нові підходи до організації операційної діяльності, які забезпечували б зростання результативності без суттєвого збільшення ресурсного забезпечення.

У загальному розумінні операційна діяльність охоплює сукупність процесів, пов'язаних із перетворенням ресурсів у готову продукцію або послуги, які мають споживчу цінність для кінцевого споживача. Вона включає планування виробництва, забезпечення ресурсами, безпосереднє виконання технологічних операцій, контроль якості продукції, організацію матеріальних потоків та інші процеси, що забезпечують досягнення цілей підприємства.

Операційна ефективність характеризує здатність підприємства отримувати максимальний результат за наявного обсягу ресурсів або досягати необхідного результату з мінімальними витратами. Таким чином, вона відображає співвідношення між використаними ресурсами та отриманими результатами діяльності. Чим вищим є рівень операційної ефективності, тим більш раціонально підприємство використовує свій виробничий потенціал та тим більше можливостей має для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

На сучасному етапі розвитку економічної науки операційна ефективність розглядається як комплексна категорія, що поєднує економічну, виробничу, організаційну та управлінську складові. Вона охоплює не лише кінцеві

результати виробництва, а й ефективність функціонування всієї операційної системи підприємства.

Для кращого розуміння сутності операційної ефективності доцільно розглянути її основні складові (рис. 1.4).

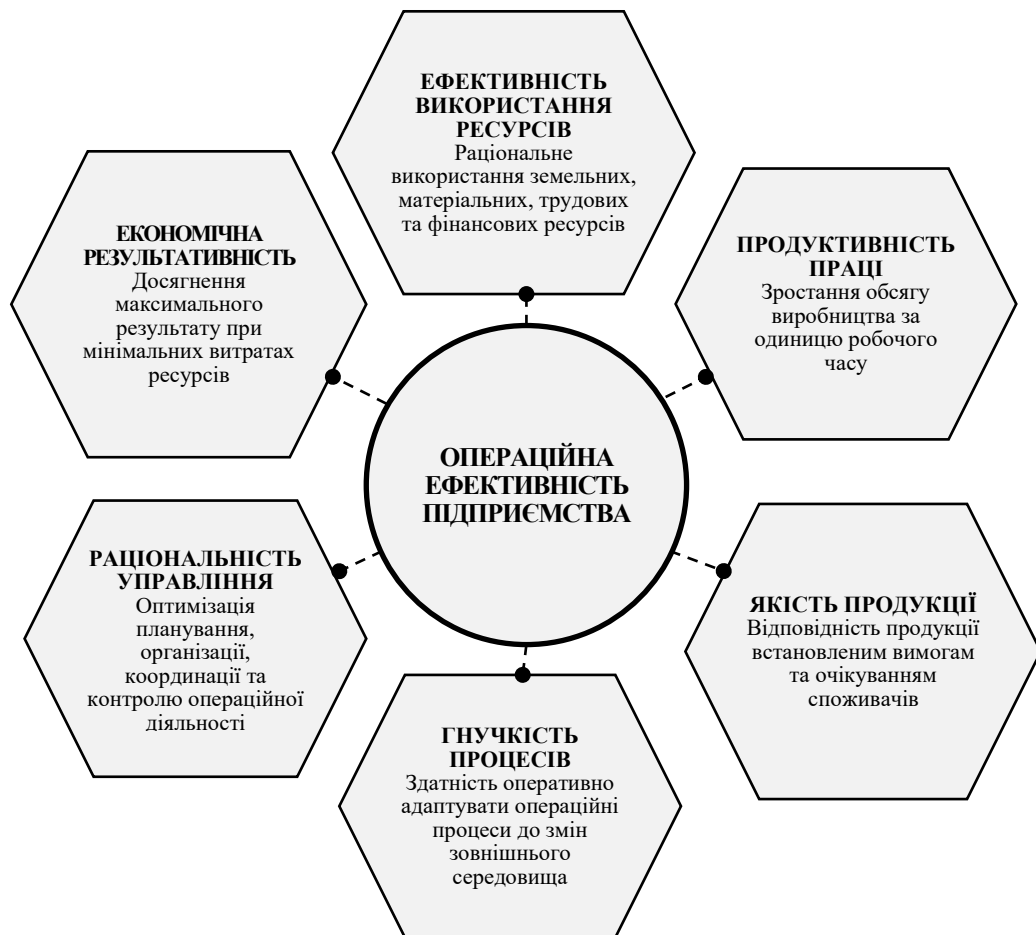


Рис. 1.4. Основні складові операційної ефективності підприємства

Як показано на рисунку 1.4, операційна ефективність є результатом взаємодії декількох взаємопов'язаних компонентів. Підприємство не може досягти високих результатів лише за рахунок скорочення витрат або підвищення продуктивності праці. Необхідним є комплексне вдосконалення всіх складових операційної системи [35].

Одним із базових елементів операційної ефективності виступає ефективність використання ресурсів. Для аграрних підприємств це передбачає раціональне використання земельних угідь, технічних засобів, матеріально-технічних ресурсів та трудового потенціалу. Саме рівень використання ресурсів

визначає величину виробничих витрат, собівартість продукції та кінцеві фінансові результати діяльності підприємства.

Для оцінки рівня операційної ефективності використовується система показників, які характеризують результативність використання ресурсів та ефективність функціонування операційної системи. Найбільш поширені показники наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні показники оцінки операційної ефективності підприємства

Група показників	Основні показники
Ресурсні	Фондовіддача, матеріаловіддача, продуктивність використання земельних ресурсів
Трудові	Продуктивність праці, трудомісткість продукції
Виробничі	Урожайність, обсяг виробництва, рівень використання виробничих потужностей
Витратні	Собівартість продукції, витрати на одиницю продукції
Фінансові	Прибуток, рентабельність виробництва, рентабельність продукції
Інтегральні	Загальна ефективність операційної діяльності, рівень операційної результативності

Використання зазначених показників дозволяє не лише оцінити поточний стан операційної системи підприємства, а й виявити напрями її подальшого вдосконалення. Водночас сучасна концепція управління операційною ефективністю передбачає не лише контроль результатів діяльності, а й постійний пошук можливостей для оптимізації бізнес-процесів, скорочення витрат та підвищення цінності продукції для споживача.

У зв'язку з цим операційна ефективність дедалі частіше розглядається як стратегічний ресурс підприємства, здатний забезпечувати стійке зростання результативності господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Вирішальне значення при цьому мають інструменти та методи управління операційними процесами, які дозволяють трансформувати наявний ресурсний потенціал у конкретні економічні результати та конкурентні переваги.

В умовах посилення конкуренції підприємства дедалі більше орієнтуються не на екстенсивне розширення виробництва, а на пошук внутрішніх резервів підвищення ефективності. Такий підхід особливо актуальний для аграрних підприємств, можливості яких щодо збільшення земельних ресурсів або суттєвого нарощування виробничих потужностей часто є обмеженими. За цих умов основним джерелом розвитку стає вдосконалення існуючих операційних процесів.

Управління операційною ефективністю передбачає використання комплексу взаємопов'язаних методів, спрямованих на досягнення оптимального співвідношення між витратами ресурсів та отриманими результатами. Їх застосування дозволяє підвищувати продуктивність операційної системи без істотного збільшення ресурсного забезпечення.

Серед найбільш поширених методів підвищення операційної ефективності особливе місце займають оптимізація бізнес-процесів, стандартизація операційної діяльності, ресурсозбереження, цифровізація управління, удосконалення системи планування та впровадження безперервного вдосконалення виробничих процесів.

Підвищення операційної ефективності неможливе без реалізації заходів ресурсозбереження. У сучасних умовах зростання цін на матеріально-технічні ресурси скорочення витрат пального, насіння, добрив, засобів захисту рослин та інших ресурсів стає одним із ключових напрямів підвищення результативності діяльності аграрних підприємств. При цьому ресурсозбереження повинно досягатися не за рахунок зниження якості продукції чи обсягів виробництва, а шляхом більш раціонального використання ресурсного потенціалу [37].

Для систематизації основних методів підвищення операційної ефективності доцільно представити їх на рис. 1.5.

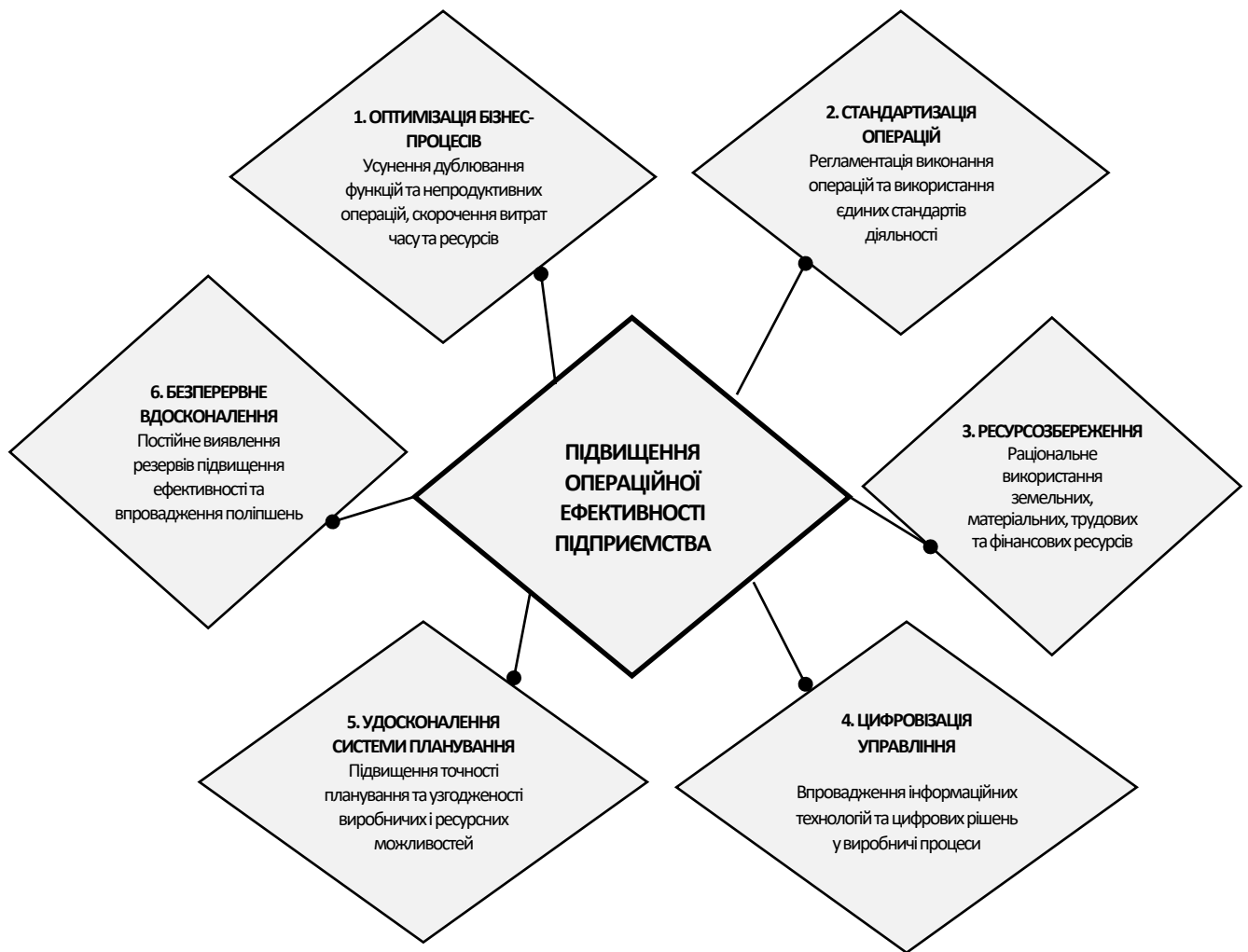


Рис. 1.5. Основні методи підвищення операційної ефективності підприємства

В останні десятиліття значного поширення набули концепції безперервного вдосконалення операційної діяльності, серед яких особливе місце займають Lean Management, Kaizen, Total Quality Management (TQM), Business Process Management (BPM) та інші сучасні управлінські підходи. Незважаючи на відмінності у методології, усі вони орієнтовані на усунення втрат, підвищення цінності для споживача та постійне вдосконалення операційної системи підприємства.

Суттєвий вплив на ефективність операційної діяльності має система контролю та моніторингу результатів. Регулярне оцінювання ключових показників ефективності дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів та приймати необхідні коригувальні рішення. Для

цього використовуються різноманітні показники продуктивності, витратомісткості, якості продукції та фінансових результатів.

З метою узагальнення інструментів підвищення операційної ефективності доцільно розглянути їх у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Основні інструменти підвищення операційної ефективності підприємства

Інструмент	Характеристика	Очікуваний результат
Оптимізація бізнес-процесів	Усунення дублювання функцій та непродуктивних операцій	Скорочення витрат часу та ресурсів
Стандартизація процесів	Регламентація виконання операцій	Стабільність результатів та підвищення якості
Ресурсозбереження	Рациональне використання ресурсів	Зниження собівартості продукції
Цифровізація управління	Використання інформаційних технологій	Підвищення оперативності управління
Lean Management	Усунення втрат у виробничих процесах	Підвищення продуктивності та ефективності
Система контролю KPI	Моніторинг ключових показників діяльності	Поліпшення управлінських рішень

Загалом сучасна практика управління свідчить, що підвищення операційної ефективності досягається не окремими заходами, а системним застосуванням комплексу взаємодоповнюючих методів та інструментів. Їх поєднання дозволяє створити передумови для стабільного зростання продуктивності, скорочення витрат та підвищення якості продукції.

Для аграрних підприємств взаємозв'язок між операційною ефективністю та конкурентними перевагами має особливе місце, додаток А. Специфіка сільськогосподарського виробництва характеризується високою залежністю від природно-кліматичних умов, значною капіталомісткістю виробничих процесів та обмеженими можливостями швидкого нарощування ресурсного потенціалу. За таких умов саме ефективність управління наявними ресурсами стає одним із головних факторів забезпечення стійкого розвитку господарства.

З метою узагальнення взаємозв'язку між операційною ефективністю та конкурентними перевагами підприємства доцільно розглянути відповідну схему (рис. 1.6).

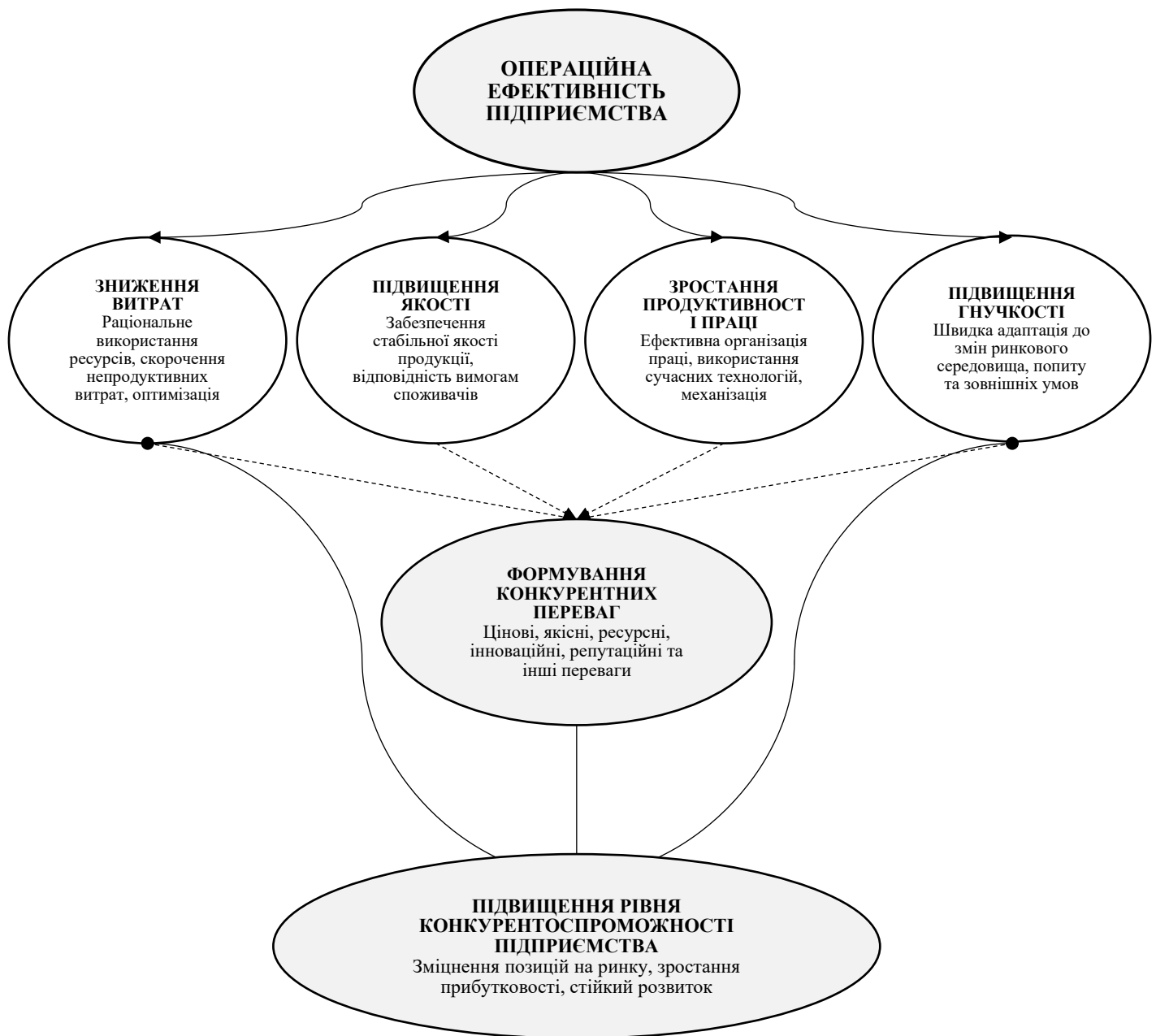


Рис. 1.6. Вплив операційної ефективності на формування конкурентних переваг підприємства

Як показано на рисунку 1.6, конкурентні переваги є результатом комплексного впливу декількох складових операційної ефективності. Втрата ефективності хоча б за одним із напрямів може негативно вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Взаємозв'язок між операційною ефективністю та конкурентними перевагами можна також простежити через систему ключових результатів діяльності підприємства. Підвищення ефективності використання ресурсів сприяє зростанню урожайності, збільшенню обсягів виробництва та покращенню фінансових показників. Це, своєю чергою, створює умови для зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [39].

Для більш детального відображення основних напрямів впливу операційної ефективності на конкурентні переваги підприємства доцільно узагальнити їх у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Вплив операційної ефективності на формування конкурентних переваг підприємства

Напрямок підвищення операційної ефективності	Результат для підприємства	Конкурентна перевага
Зниження виробничих витрат	Скорочення собівартості продукції	Цінова конкурентоспроможність
Підвищення продуктивності праці	Зростання обсягів виробництва	Ефективніше використання ресурсів
Покращення якості продукції	Підвищення задоволеності споживачів	Формування позитивної репутації
Удосконалення управління процесами	Скорочення втрат часу та ресурсів	Підвищення швидкості реагування
Впровадження інновацій	Модернізація виробництва	Технологічне лідерство
Цифровізація діяльності	Підвищення точності управління	Посилення ринкових позицій

Таким чином проведене дослідження теоретичних аспектів конкурентоспроможності та операційної ефективності дозволяє зробити висновок, що саме ефективне управління операційними процесами створює основу для формування стійких конкурентних переваг підприємства. Це визначає необхідність подальшого аналізу фактичного стану конкурентоспроможності та операційної ефективності ФГ «Агродар», який буде здійснено в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ФГ «АГРОДАР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика господарства

Фермерське господарство «Агродар» розташоване на території Кам'янського району Дніпропетровської області та здійснює господарську діяльність у сфері сільськогосподарського виробництва. Господарство зареєстроване в 2004 році та функціонує як самостійний суб'єкт господарювання аграрного сектору економіки. Основним видом його діяльності є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Крім того, підприємство займається вирощуванням овочевих і баштанних культур, коренеплодів та бульбоплодів, плодово-ягідної продукції, відтворенням рослин та здійснює допоміжну діяльність у рослинництві. Керівником господарства є Панчоха О.С.

Спеціалізація ФГ «Агродар» зумовлює визначальну роль земельних ресурсів у формуванні виробничого потенціалу підприємства. Земля виступає основним засобом виробництва, від ефективності використання якого залежить рівень урожайності сільськогосподарських культур, обсяги виробництва продукції, фінансові результати діяльності та конкурентоспроможність господарства загалом. Саме тому дослідження забезпеченості підприємства земельними ресурсами є важливим етапом оцінки його ресурсного потенціалу та операційної ефективності.

Загальна характеристика земельного фонду ФГ «Агродар» та показники забезпеченості підприємства земельними ресурсами наведені в таб. 2.1.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що земельний фонд ФГ «Агродар» протягом 2023–2025 рр. характеризувався стабільністю та незначною тенденцією до розширення. Загальна площа земель збільшилася з 675 га у 2023 р. до 682 га у 2025 р., або на 1,0%. Відповідно площа сільськогосподарських угідь зросла з 670 до 677 га. Основну частину земельного фонду господарства

становить рілля, площа якої у 2025 р. досягла 658 га, що на 8 га більше порівняно з 2023 р.

Таблиця 2.1

Забезпеченість ФГ «Агродар» земельними ресурсами та ефективність їх використання

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025р. у % до 2023 р.
Земельний фонд господарства, га	675	678	682	101,0
Сільськогосподарські землі в обробітку, га	670	673	677	101,0
Посівна площа та рілля, га	650	654	658	101,2
Землі кормового та природного використання, га	20	19	19	95,0
Частка сільськогосподарських угідь у земельному фонді, %	99,3	99,3	99,3	100,0
Частка ріллі у складі сільськогосподарських угідь, %	97,0	97,2	97,2	100,2
Середньорічна кількість зайнятих у господарстві, осіб	8	6	7	87,5
Навантаження ріллі на одного працівника, га/особу	81,3	109,0	94,0	115,6

Рівень освоєння території протягом досліджуваного періоду залишався стабільно високим і становив 99,3%, що свідчить про практично повне залучення земель до сільськогосподарського використання. Ступінь розораності земель також перебував на високому рівні та зріс з 97,0% до 97,2%, що відповідає рослинницькій спеціалізації підприємства.

Чисельність працівників господарства у 2023 р. скоротилася до 6 осіб, однак у 2024 р. збільшилася до 7 осіб. У результаті навантаження ріллі на одного працівника змінювалося від 81,3 га у 2022 р. до 109,0 га у 2023 р. та становило 94,0 га у 2024 р. Отримані результати характеризують ФГ «Агродар» як господарство з високим рівнем концентрації земельних ресурсів та значним навантаженням на персонал, що обумовлює необхідність використання сучасних технологій і підвищення операційної ефективності виробничих процесів для забезпечення подальшого зростання конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз земельного фонду ФГ «Агродар» показав, що підприємство має достатній рівень забезпеченості земельними ресурсами та характеризується високим ступенем їх сільськогосподарського освоєння. Проте для оцінки ефективності використання землі як основного засобу виробництва недостатньо лише визначити загальну площу угідь та рівень їх використання. Важливе значення має дослідження структури посівних площ, оскільки саме вона відображає виробничу спеціалізацію господарства, напрями використання земельних ресурсів та потенційні можливості формування доходів від реалізації сільськогосподарської продукції. Рациональна структура посівних площ є одним із ключових факторів підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Вона впливає на рівень урожайності культур, ефективність використання техніки та трудових ресурсів, дотримання науково обґрунтованих сівозмін, а також на фінансові результати діяльності господарства. З огляду на це проведемо аналіз складу і структури посівних площ ФГ «Агродар», які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура посівних площ сільськогосподарських культур у ФГ «Агродар»

Культури	2023р., га	2023р., %	2024р., га	2024р., %	2025р., га	2025р., %
Зернові та зернобобові культури	360	55,4	365	55,8	370	56,2
у т.ч. озима пшениця	210	32,3	215	32,9	218	33,1
ячмінь	70	10,8	68	10,4	70	10,6
кукурудза на зерно	60	9,2	62	9,5	64	9,7
зернобобові культури	20	3,1	20	3,1	18	2,7
Технічні культури	250	38,5	252	38,5	254	38,6
у т.ч. соняшник	180	27,7	182	27,8	185	28,1
ріпак озимий	70	10,8	70	10,7	69	10,5
Овочеві та баштанні культури	25	3,8	24	3,7	22	3,3
Кормові культури та інші посіви	15	2,3	13	2,0	12	1,8
Усього посівних площ	650	100,0	654	100,0	658	100,0

Дані таблиці 2.2 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. у структурі посівних площ ФГ «Агродар» переважали зернові та зернобобові культури, частка яких у 2025 р. становила 56,2% загальної посівної площі. Основною культурою залишалася озима пшениця, питома вага якої перевищувала третину всіх посівів господарства. Значне місце також займали технічні культури, насамперед соняшник, частка якого у 2025 р. досягла 28,1%.

Для більш наочного відображення структури використання посівних площ ФГ «Агродар» було представлено співвідношення основних груп культур у графічному вигляді (рис. 2.1).

Як свідчать дані рисунка 2.1, у структурі посівних площ ФГ «Агродар» переважають зернові та зернобобові культури, на які у 2025 році припадало 56,2% усіх посівів. Значною є також частка технічних культур, яка становила 38,6%. Натомість овочеві та баштанні культури займали лише 3,3% посівної площі, а кормові культури та інші посіви – 1,8%.

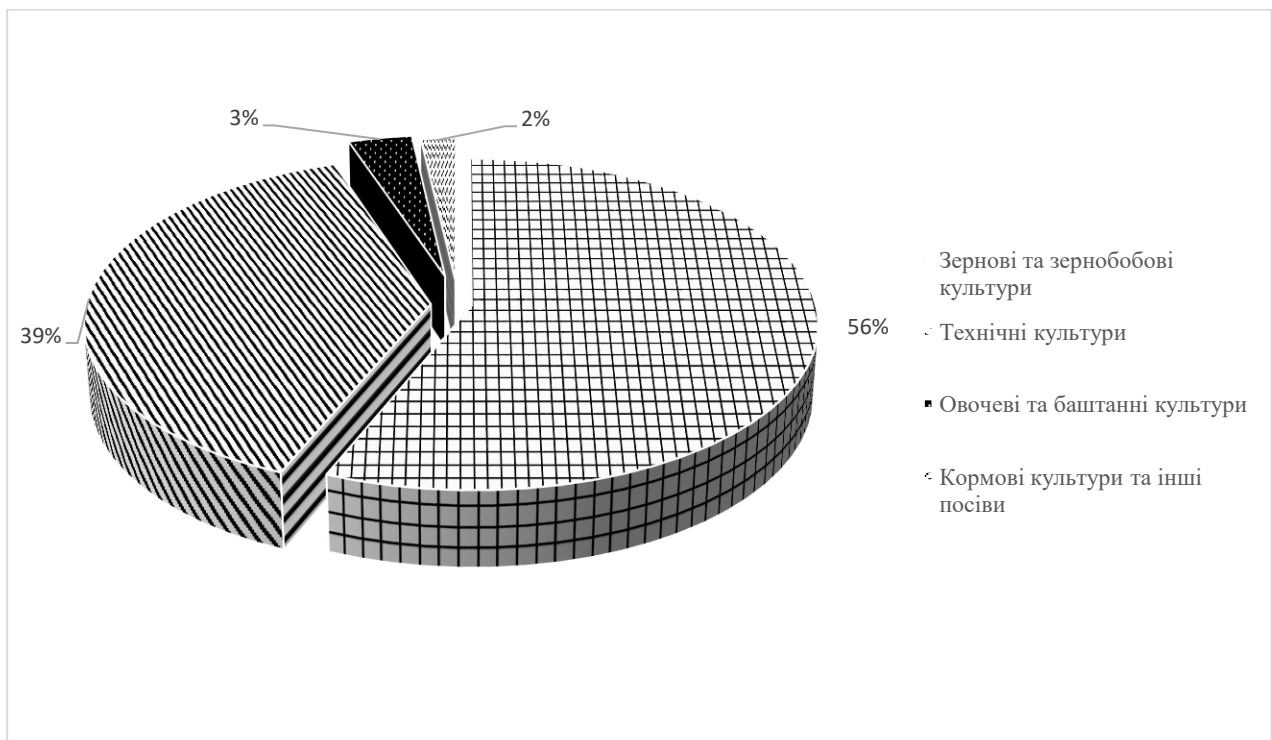


Рис. 2.1. Структура використання посівних площ ФГ «Агродар» за основними групами сільськогосподарських культур у 2025 році

Структура землекористування підприємства характеризується високою концентрацією посівних площ під зерновими та технічними культурами, сумарна частка яких перевищує 94%. Така спеціалізація відповідає основним напрямом діяльності господарства та орієнтована на виробництво найбільш рентабельних видів рослинницької продукції.

Разом із тим рівень ефективності функціонування господарства визначається не лише структурою використання земельних ресурсів, а й забезпеченістю підприємства виробничими ресурсами та результативністю їх використання у процесі господарської діяльності.

Для оцінки динаміки ресурсного забезпечення господарства та ефективності використання його виробничого потенціалу доцільно проаналізувати систему відповідних економічних показників, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка ресурсного забезпечення та ефективності використання
виробничого потенціалу ФГ «Агродар»**

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023р.
Середньорічна вартість виробничих активів, тис. грн	10850	11640	12820	118,2
Обсяг оборотних виробничих ресурсів, тис. грн	4850	5280	5930	122,3
Вартість валової продукції, тис. грн	15420	17180	19460	126,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18150	20340	22890	126,1
Виробничий прибуток, тис. грн	3280	3870	4620	140,9
Коефіцієнт віддачі основного капіталу, грн	1,42	1,48	1,52	107,0
Капіталомісткість виробництва, грн	0,70	0,68	0,66	94,3
Рівень забезпеченості основними засобами, тис. грн/100 га угідь	1619,4	1729,6	1893,6	116,9
Технічна озброєність праці, тис. грн/працівника	1356,3	1940,0	1831,4	135,0
Коефіцієнт оборотності оборотних ресурсів, обертів	3,74	3,85	3,86	103,2
Тривалість одного обороту, днів	96	94	93	96,9
Рентабельність виробничої діяльності, %	22,6	24,8	27,4	121,2
Рентабельність активів, %	20,4	22,1	24,2	118,6

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про поступове зміцнення виробничо-ресурсного потенціалу ФГ «Агродар» протягом 2023–2025 рр. Середньорічна вартість виробничих активів зросла на 18,2%, а обсяг оборотних виробничих ресурсів – на 22,3%, що створило передумови для розширення виробничої діяльності господарства. Одночасно спостерігалось зростання вартості валової продукції на 26,2%, чистого доходу від реалізації продукції – на 26,1%, а виробничого прибутку – на 40,9%.

Позитивною тенденцією є підвищення ефективності використання основних засобів. Так, коефіцієнт віддачі основного капіталу зріс з 1,42 до 1,52 грн, тоді як капіталомісткість виробництва знизилася з 0,70 до 0,66 грн, що свідчить про більш раціональне використання виробничих активів. Водночас рівень забезпеченості господарства основними засобами та технічна озброєність праці демонстрували стійку тенденцію до зростання, що вказує на поступове зміцнення матеріально-технічної бази підприємства.

Заслужовують на увагу й показники оборотності ресурсів, які характеризуються позитивною динамікою. Коефіцієнт оборотності оборотних ресурсів зріс до 3,86 обертів, а тривалість одного обороту скоротилася до 93 днів. У результаті рентабельність виробничої діяльності зросла з 22,6% до 27,4%, а рентабельність активів – з 20,4% до 24,2%. Отримані результати свідчать про підвищення операційної ефективності використання ресурсного потенціалу ФГ «Агродар», що створює сприятливі умови для зміцнення конкурентних переваг господарства та подальшого підвищення його конкурентоспроможності.

Результати аналізу ресурсного потенціалу господарства свідчать про поступове нарощування виробничих активів та підвищення ефективності їх використання. Однак для комплексної оцінки тенденцій розвитку підприємства доцільно розглянути не лише окремі показники ресурсного забезпечення, а й динаміку основних фінансово-економічних результатів діяльності. Саме зміни обсягів доходу, витрат, прибутку та показників рентабельності дозволяють оцінити ефективність функціонування господарства в цілому та визначити рівень реалізації його виробничого потенціалу.

З метою наочного відображення тенденцій зміни основних результативних показників діяльності ФГ «Агродар» протягом 2023–2025 рр. побудовано рис. 2.2.

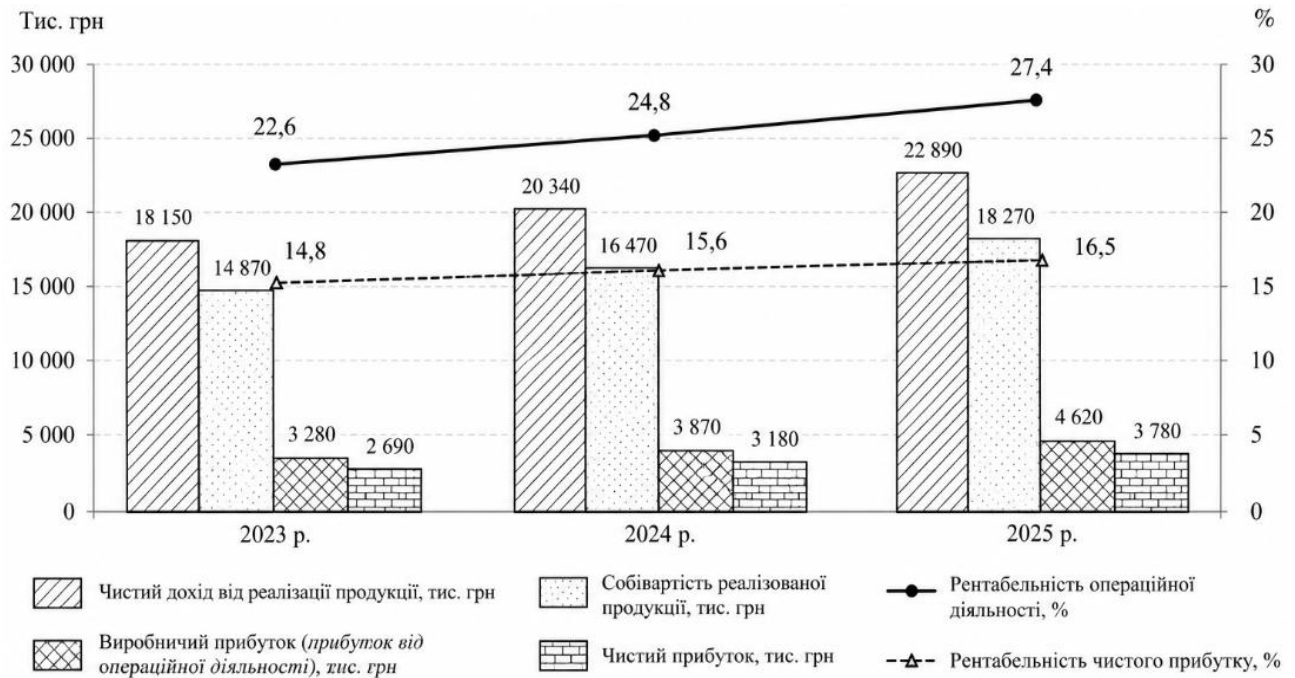


Рис. 2.2. Динаміка фінансово-економічних результатів діяльності ФГ «Агродар» у 2023–2025 рр.

Дані рисунка 2.2 демонструють стійку позитивну динаміку основних результативних показників діяльності господарства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 18150 тис. грн у 2023 р. до 22890 тис. грн у 2025 р., або на 26,1%. Водночас собівартість реалізованої продукції зросла з 14870 до 18270 тис. грн, однак темпи її зростання були нижчими порівняно з темпами збільшення доходу. Позитивним наслідком такого співвідношення стало суттєве зростання прибутковості діяльності господарства. Виробничий прибуток за аналізований період збільшився на 40,9%, досягнувши у 2025 р. 4620 тис. грн. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо чистого прибутку, обсяг якого зріс до 3780 тис. грн. Одночасно відбулося підвищення рівня рентабельності операційної діяльності з 22,6% до 27,4%, а рентабельності чистого прибутку – з 14,8% до 16,5%.

Позитивна динаміка фінансово-економічних результатів діяльності ФГ «Агродар» значною мірою обумовлена не лише ефективним використанням земельних і матеріально-технічних ресурсів, а й результативністю використання трудового потенціалу підприємства. В умовах сучасного аграрного виробництва саме людські ресурси забезпечують реалізацію виробничих технологій, організацію операційних процесів та досягнення запланованих економічних результатів. Схема в додатку Б. Тому важливим етапом оцінки операційної ефективності господарства є аналіз забезпеченості персоналом та рівня продуктивності праці.

Для визначення особливостей формування та використання трудового потенціалу ФГ «Агродар» виконаємо аналіз системи показників, наведених у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка трудового потенціалу та результативності використання персоналу ФГ «Агродар»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	8	6	7	87,5
Сукупні витрати робочого часу, тис. люд.-год.	14,8	11,3	13,4	90,5
Середній річний фонд робочого часу одного працівника, год.	1850	1883	1914	103,5
Фонд оплати праці, тис. грн	1280	1215	1490	116,4
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	160,0	202,5	212,9	133,1
Валовий випуск продукції на 1-го працівника, тис. грн	1927,5	2863,3	2780,0	144,2
Дохід від реалізації на одного працівника, тис. грн	2268,8	3390,0	3270,0	144,1
Виробничий прибуток на 1-го працівника, тис. грн	410,0	645,0	660,0	161,0
Продуктивність однієї людино-години, грн	1041,9	1519,5	1452,2	139,4
Коефіцієнт результативності трудових ресурсів*	12,0	14,1	13,1	109,2
Сукупні витрати робочого часу, тис. люд.-год.	14,8	11,3	13,4	90,5

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить, що протягом 2023–2025 рр. ФГ «Агродар» функціонувало в умовах відносно невеликої чисельності персоналу, яка коливалася від 6 до 8 осіб. Незважаючи на скорочення середньорічної

чисельності працівників у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 12,5%, господарству вдалося забезпечити зростання основних показників ефективності використання трудових ресурсів.

Підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу набуває економічного змісту лише за умови його відображення у кінцевих результатах діяльності підприємства. Тому важливим етапом аналізу є дослідження обсягів реалізації продукції та структури отриманих доходів. Саме структура реалізації дозволяє оцінити рівень спеціалізації господарства, визначити найбільш прибуткові напрями виробництва та встановити, які види продукції формують основну частину грошових надходжень підприємства.

З огляду на це доцільно проаналізувати динаміку та структуру реалізації продукції рослинництва ФГ «Агродар», які наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Формування доходів ФГ «Агродар» за видами реалізованої продукції
рослинництва**

Види продукції	2023р., тис. грн	2023 р., %	2024 р., тис. грн	2024 р., %	2025 р., тис. грн	2025 р., %
Озима пшениця	6240	34,4	7010	34,5	7920	34,6
Ячмінь	1260	6,9	1320	6,5	1480	6,5
Кукурудза на зерно	1980	10,9	2280	11,2	2660	11,6
Зернобобові культури	520	2,9	610	3,0	650	2,8
Разом зернові та зернобобові культури	10000	55,1	11220	55,2	12710	55,5
Соняшник	5630	31,0	6280	30,9	7030	30,7
Ріпак озимий	1570	8,7	1800	8,8	2040	8,9
Разом технічні культури	7200	39,7	8080	39,7	9070	39,6
Овочеві та баштанні куль-ри	650	3,6	720	3,5	760	3,3
Кормові культури та ін. прод	300	1,7	320	1,6	350	1,5
Усього реалізованої прод-ції	18150	100,0	20340	100,0	22890	100,0

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що основним джерелом формування доходів ФГ «Агродар» є реалізація зернових та технічних культур, які

забезпечують понад 95% загального обсягу виручки підприємства. У 2025 р. найбільшу частку в структурі реалізації займала озима пшениця, на яку припадало 34,6% усіх доходів господарства.

Проведений аналіз структури реалізації продукції дозволив встановити основні джерела формування доходів ФГ «Агродар» та оцінити рівень спеціалізації господарства. Водночас для комплексної характеристики результативності діяльності підприємства необхідно узагальнити вплив ресурсного забезпечення, виробничої діяльності та реалізації продукції на кінцеві економічні результати господарювання. Саме система фінансово-економічних показників дає можливість оцінити ефективність функціонування підприємства, рівень його прибутковості та результативність використання наявного виробничого потенціалу.

З метою узагальнення результатів господарської діяльності ФГ «Агродар» доцільно проаналізувати динаміку основних економічних показників, наведених у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальнююча оцінка економічної результативності діяльності ФГ «Агродар»

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 202 р.
Вартість валової продукції, тис. грн	15420	17180	19460	126,2
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18150	20340	22890	126,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14870	16470	18270	122,9
Валовий прибуток, тис. грн	3280	3870	4620	140,9
Чистий прибуток, тис. грн	2690	3210	3780	140,5
Прибуток у розрахунку на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	401,5	476,9	558,3	139,0
Прибуток у розрахунку на 1-го працівника, тис. грн	336,3	535,0	540,0	160,6
Рівень операційної рентабельності, %	22,1	23,5	25,3	114,5
Рівень рентабельності виробництва, %	22,6	24,8	27,4	121,2
Рентабельність реалізації продукції, %	18,1	19,0	20,2	111,6
Коефіцієнт економічної ефективності діяльності*	1,22	1,25	1,27	104,1

Дані таблиці 2.6 свідчать про позитивну динаміку основних економічних результатів діяльності ФГ «Агродар» протягом 2023–2025 рр. Вартість валової продукції зросла на 26,2%, а чистий дохід від реалізації продукції – на 26,1%, що свідчить про розширення масштабів виробничої та збутової діяльності господарства. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції були нижчими та становили 22,9%, що позитивно позначилося на прибутковості підприємства.

Особливо вагомим є збільшення валового прибутку на 40,9% та чистого прибутку на 40,5%. Це свідчить про підвищення ефективності використання виробничих ресурсів і покращення фінансових результатів діяльності господарства. Аналогічна тенденція спостерігається щодо показників прибутку в розрахунку на одиницю ресурсного забезпечення. Так, прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь зріс на 39,0%, а прибуток на одного працівника – на 60,6%, що підтверджує підвищення результативності використання земельних і трудових ресурсів.

Позитивну динаміку демонструють також показники рентабельності. Рівень операційної рентабельності збільшився з 22,1% до 25,3%, рентабельність виробництва – з 22,6% до 27,4%, а рентабельність реалізації продукції досягла 20,2%. Зростання коефіцієнта економічної ефективності діяльності з 1,22 до 1,27 свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що протягом досліджуваного періоду ФГ «Агродар» забезпечило зростання обсягів виробництва, доходів і прибутку, а також підвищення рівня рентабельності діяльності. Це свідчить про зміцнення економічного потенціалу господарства та створює належні передумови для подальшого дослідження рівня його операційної ефективності та конкурентоспроможності.

2.2. Дослідження рівня конкурентоспроможності та ефективності операційної діяльності ФГ «Агродар»

Конкурентоспроможність аграрного підприємства значною мірою визначається рівнем ефективності використання його ресурсного потенціалу та результативністю операційної діяльності. Саме тому оцінка показників операційної ефективності є необхідною передумовою визначення конкурентних позицій ФГ «Агродар» та обґрунтування напрямів їх подальшого зміцнення.

Одним із найважливіших факторів забезпечення операційної ефективності виступає трудовий потенціал підприємства, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів та формування кінцевих результатів господарської діяльності. Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати систему відповідних показників, наведених у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Ефективність використання трудового потенціалу ФГ «Агродар» в системі операційної діяльності

Показники	2023р.	2024р.	2025р.	2025р. у % до 2023р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	8	6	7	87,5
Фонд оплати праці, тис. грн	1280	1215	1490	116,4
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	13333	16875	17742	133,1
Вартість валової продукції на одного працівника, тис. грн	1927,5	2863,3	2780,0	144,2
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	2268,8	3390,0	3270,0	144,1
Прибуток на одного працівника, тис. грн	336,3	535,0	540,0	160,6
Продуктивність однієї людино-години, грн	1041,9	1519,5	1452,2	139,4
Трудомісткість виробництва продукції, люд.-год./тис. грн валової продукції	0,96	0,66	0,69	71,9
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над оплатою праці	1,00	1,22	1,08	108,0
Рентабельність витрат на персонал, %	210,2	264,2	253,7	120,7

Дані таблиці 2.7 свідчать про підвищення ефективності використання трудових ресурсів ФГ «Агродар» протягом 2023–2025 рр. Незважаючи на скорочення середньорічної чисельності працівників з 8 до 7 осіб, підприємству вдалося забезпечити суттєве зростання результативності праці. Так, вартість валової продукції на одного працівника збільшилася на 44,2%, а чистий дохід у розрахунку на одного працівника зріс на 44,1%.

Разом із тим конкурентоспроможність підприємства визначається не лише окремими показниками використання ресурсів, а насамперед загальною ефективністю здійснення операційної діяльності. Саме рівень операційної ефективності відображає здатність господарства перетворювати наявні ресурси у фінансові результати з мінімальними витратами та максимальною економічною віддачею.

Для оцінки результативності операційної діяльності ФГ «Агродар» доцільно проаналізувати систему показників операційної ефективності, наведених у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка рівня операційної ефективності діяльності ФГ «Агродар»

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	18150	20340	22890	126,1
Операційні витрати, тис. грн	14870	16470	18270	122,9
Операційний прибуток, тис. грн	3280	3870	4620	140,9
Витрати на 1 грн операційного доходу, грн	0,82	0,81	0,80	97,6
Операційна маржа, %	18,1	19,0	20,2	111,6
Рівень операційної рентабельності, %	22,1	23,5	25,3	114,5
Коефіцієнт операційної ефективності*	1,22	1,24	1,27	104,1
Операційний прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	489,6	575,0	682,4	139,4
Операційний прибуток на одного працівника, тис. грн	410,0	645,0	660,0	161,0
Коефіцієнт покриття операційних витрат доходом	1,22	1,24	1,25	102,5
Частка операційного прибутку в доході, %	18,1	19,0	20,2	111,6
Індекс операційної результативності**	100,0	110,9	123,8	123,8

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить про стійку позитивну динаміку показників операційної ефективності ФГ «Агродар» протягом 2023–2025 рр. Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 26,1% супроводжувалося більш повільним збільшенням операційних витрат, які за цей період зросли на 22,9%. У результаті операційний прибуток підприємства збільшився на 40,9% і досяг у 2025 р. 4620 тис. грн.

Позитивною тенденцією є зниження витрат на одну гривню операційного доходу з 0,82 грн до 0,80 грн, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Одночасно операційна маржа зросла з 18,1% до 20,2%, а рівень операційної рентабельності підвищився з 22,1% до 25,3%. Це підтверджує покращення співвідношення між доходами та витратами підприємства.

Значне зростання спостерігається також за показниками операційного прибутку в розрахунку на одиницю ресурсного забезпечення. Так, операційний прибуток на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 39,4%, а операційний прибуток на одного працівника зріс на 61,0%. Підвищення коефіцієнта операційної ефективності до 1,27 та коефіцієнта покриття операційних витрат доходом до 1,25 свідчить про зростання економічної віддачі від здійснення виробничо-господарської діяльності.

Водночас індекс операційної результативності у 2025 р. досяг 123,8%, що характеризує суттєве покращення загальної ефективності операційної системи підприємства порівняно з базовим роком. Отже, результати проведеного аналізу підтверджують наявність позитивних тенденцій у розвитку ФГ «Агродар» та свідчать про достатньо високий рівень операційної ефективності господарства, який формує важливі передумови для зміцнення його конкурентних переваг на аграрному ринку.

Результати аналізу показників операційної ефективності свідчать про позитивні зміни в діяльності ФГ «Агродар» протягом досліджуваного періоду. Разом із тим для більш наочного відображення тенденцій зміни ключових показників операційної діяльності доцільно використати графічний метод

аналізу, який дозволяє візуалізувати взаємозв'язок між прибутковістю діяльності, рівнем рентабельності та загальною ефективністю використання операційних ресурсів підприємства. З цією метою на рис. 2.3 представлено динаміку основних інтегральних показників операційної ефективності ФГ «Агродар» у 2023–2025 рр.

Як свідчать дані рисунка 2.3, протягом досліджуваного періоду у ФГ «Агродар» спостерігалася стійка тенденція до підвищення рівня операційної ефективності. Найбільш помітним є зростання операційного прибутку, який збільшився з 3280 тис. грн у 2023 р. до 4620 тис. грн у 2025 р., що становить приріст на 40,9%. Це свідчить про покращення фінансових результатів операційної діяльності підприємства та більш ефективне використання виробничих ресурсів.

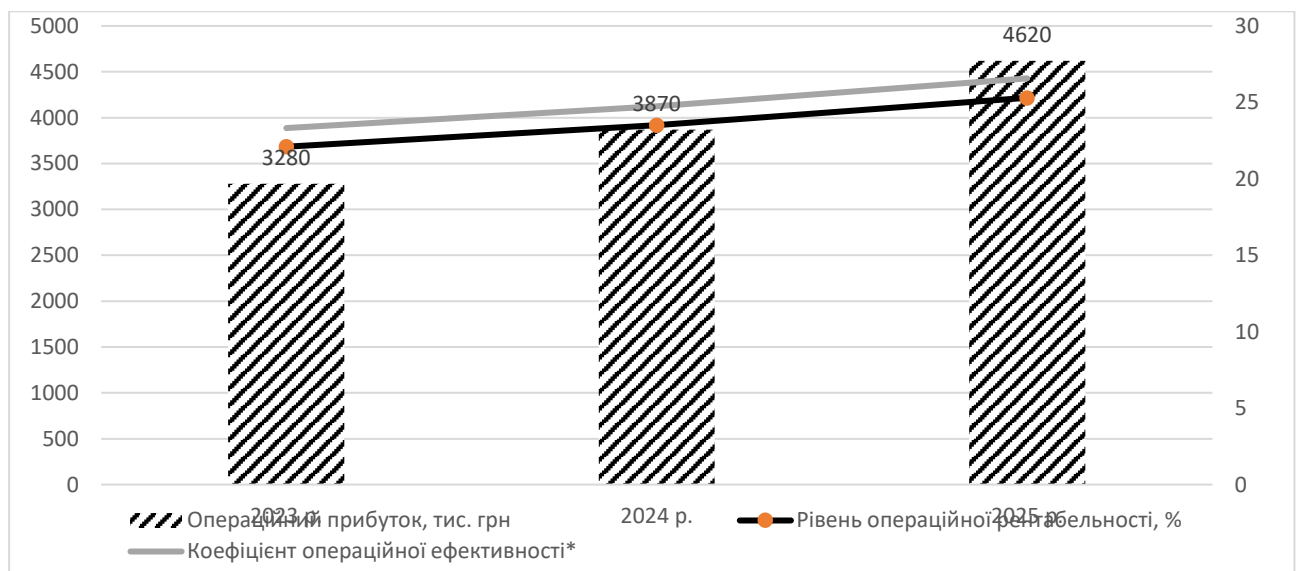


Рис. 2.3. Динаміка ключових показників операційної результативності ФГ «Агродар» у 2023–2025 рр.

Позитивну динаміку демонструє також рівень операційної рентабельності, який зріс з 22,1% до 25,3%. Зазначене свідчить про поступове підвищення прибутковості основної діяльності господарства та покращення співвідношення між отриманими доходами і понесеними витратами. Водночас коефіцієнт операційної ефективності збільшився з 1,22 до 1,27, що підтверджує зростання економічної віддачі від кожної гривні операційних витрат.

Отже, результати графічного аналізу підтверджують висновки, отримані за даними таблиці 2.8, та свідчать про формування у ФГ «Агродар» стійкої тенденції до підвищення операційної ефективності. Це створює сприятливі передумови для зміцнення конкурентних переваг господарства та подальшого підвищення його конкурентоспроможності на аграрному ринку.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу та визначення сильних і слабких сторін ФГ «Агродар» здійснено оцінку основних складових його конкурентоспроможності, результати якої наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Комплексна оцінка конкурентних переваг ФГ «Агродар» за основними складовими конкурентоспроможності

Складова конкурентоспроможності	Характеристика стану	Оцінка, балів (1–10)
Виробнича	Забезпеченість земельними ресурсами, структура посівів, виробничі результати	8,5
Операційна	Рівень операційної ефективності, прибутковість операційної діяльності, використання ресурсів	8,8
Фінансова	Платоспроможність, прибутковість, фінансова стійкість	8,0
Кадрова	Забезпеченість персоналом, продуктивність праці, мотивація працівників	7,5
Управлінська	Якість планування, організації та контролю діяльності	8,2
Інноваційна	Рівень використання сучасних технологій та цифрових рішень	6,8
Маркетингова	Позиції на ринку, збут продукції, взаємодія зі споживачами	7,4
Ресурсна	Забезпеченість матеріально-технічними та оборотними ресурсами	8,1
Інвестиційна	Привабливість для інвестування та можливості розвитку	7,2
Екологічна	Рациональність використання земель та дотримання екологічних вимог	7,8
Середня інтегральна оцінка	—	7,8

Шкала оцінювання: до 3 балів – низький рівень; 4–6 балів – середній рівень; 7–8 балів – достатній рівень; 9–10 балів – високий рівень конкурентної переваги.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що ФГ «Агродар» характеризується достатньо високим рівнем конкурентоспроможності за більшістю досліджуваних напрямів. Найвищу оцінку отримала операційна складова конкурентоспроможності (8,8 бала), що підтверджує результати попереднього аналізу та свідчить про ефективну організацію виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і високий рівень прибутковості операційної діяльності.

Високими також є оцінки виробничої (8,5 бала), управлінської (8,2 бала), ресурсної (8,1 бала) та фінансової (8,0 бала) складових. Це свідчить про достатній рівень забезпеченості господарства земельними та матеріально-технічними ресурсами, ефективність системи управління та позитивний фінансовий стан підприємства. Водночас дещо нижчими є оцінки кадрової (7,5 бала), маркетингової (7,4 бала) та інвестиційної (7,2 бала) складових, що вказує на наявність певних резервів для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Найменшу оцінку отримала інноваційна складова (6,8 бала), що свідчить про недостатній рівень впровадження сучасних технологій та цифрових рішень у діяльність господарства. Саме цей напрям може розглядатися як один із найбільш перспективних резервів підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

У цілому інтегральна оцінка конкурентних переваг ФГ «Агродар» становить 7,8 бали, що відповідає достатньому рівню конкурентоспроможності. Отримані результати свідчать про наявність у господарства вагомих конкурентних переваг, сформованих насамперед завдяки високій операційній ефективності, проте водночас вказують на необхідність подальшого розвитку інноваційної та інвестиційної складових, що має стати одним із ключових напрямів удосконалення діяльності підприємства у перспективі.

Проведена комплексна оцінка конкурентних переваг ФГ «Агродар» дозволила визначити рівень розвитку окремих складових його конкурентоспроможності та встановити найбільш сильні й проблемні сторони діяльності господарства. Разом із тим для більш наочного відображення

результатів оцінювання доцільно використати графічний підхід, який дає можливість візуалізувати співвідношення між окремими складовими конкурентних переваг та сформувати цілісне уявлення про конкурентний профіль підприємства.

З цією метою на рис. 2.4 представлено профіль конкурентних переваг ФГ «Агродар», сформований на основі експертної оцінки основних складових його конкурентоспроможності.

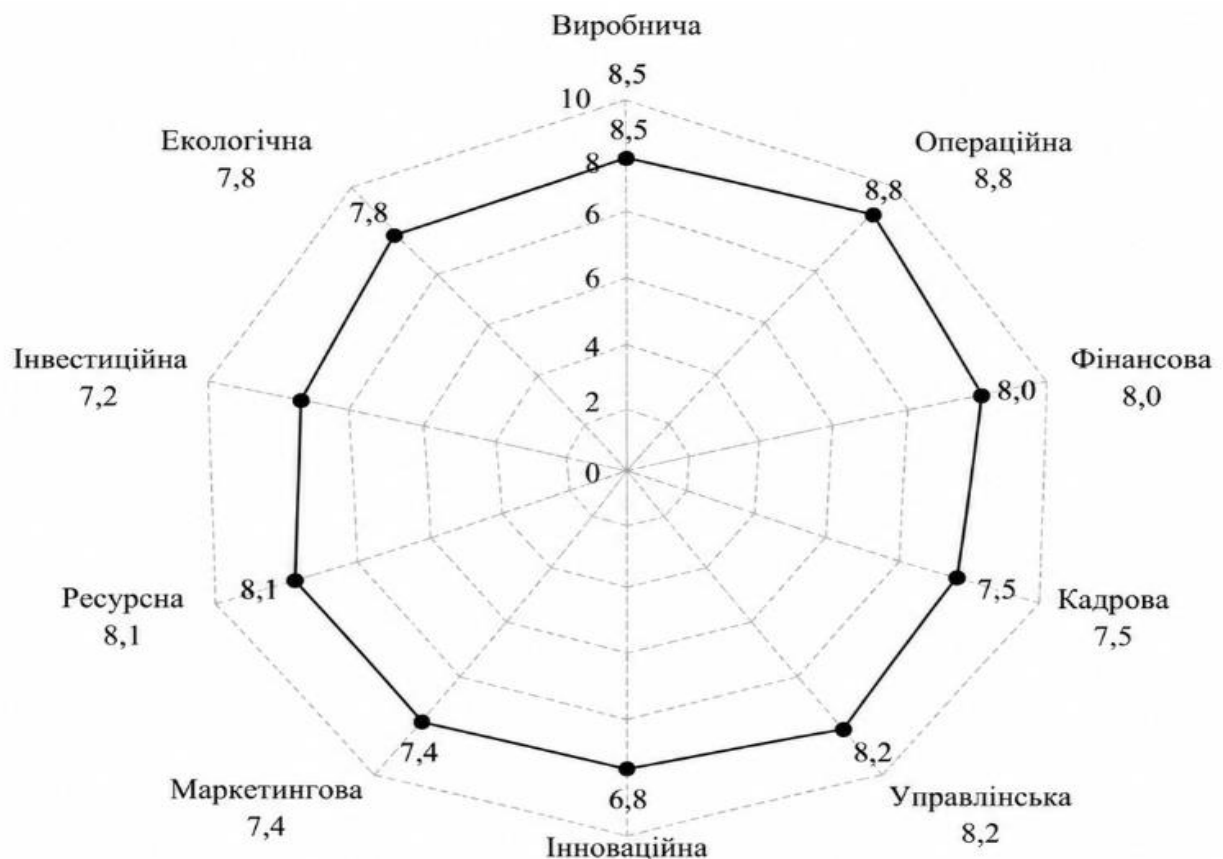


Рис. 2.4. Профіль конкурентних переваг ФГ «Агродар» за основними складовими конкурентоспроможності

Як свідчать дані рис. 2.4, конкурентний профіль ФГ «Агродар» має достатньо збалансований характер, оскільки більшість складових конкурентоспроможності отримали оцінки в межах від 7 до 9 балів. Найбільш розвиненими є операційна (8,8 бала), виробнича (8,5 бала), управлінська (8,2 бала) та ресурсна (8,1 бала) складові. Це підтверджує, що основними джерелами конкурентних переваг підприємства виступають ефективна організація

виробничих процесів, раціональне використання ресурсного потенціалу та достатньо високий рівень управління господарською діяльністю.

Побудований профіль конкурентних переваг підтверджує, що ФГ «Агродар» має достатньо сильні конкурентні позиції на аграрному ринку, сформовані насамперед завдяки високому рівню операційної ефективності та ефективному використанню виробничого потенціалу. Водночас результати аналізу свідчать про доцільність посилення інноваційної, інвестиційної та маркетингової складових діяльності господарства, що може стати важливим напрямом підвищення його конкурентоспроможності у перспективі.

Отже, за підсумками проведених в розділі досліджень можна зазначити, що ФГ «Агродар» має стабільний земельний, ресурсний і трудовий потенціал, а його діяльність орієнтована переважно на вирощування зернових та технічних культур. У 2023–2025 рр. господарство наростило дохід, прибуток і рівень операційної рентабельності, що свідчить про покращення використання ресурсів. Найслабшим місцем залишається інноваційна складова, тому саме вона потребує посилення для подальшого зростання конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФГ «АГРОДАР» НА ОСНОВІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ

3.1. Удосконалення управління операційними процесами та використання ресурсного потенціалу господарства

Проведений в роботі аналіз показав, що ФГ «Агродар» має достатній рівень забезпеченості земельними ресурсами, високий ступінь освоєння території та сформовану матеріально-технічну базу. Водночас результати дослідження структури посівних площ свідчать про значну концентрацію виробництва на зернових та технічних культурах, серед яких найбільшу частку займають озима пшениця та соняшник. Така спеціалізація відповідає ринковій кон'юктурі, проте створює певні ризики, пов'язані зі зниженням родючості ґрунтів, коливанням ринкових цін та нестабільністю погодних умов.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» є удосконалення управління операційною ефективністю через оптимізацію структури використання земельних ресурсів. У сучасних умовах конкурентні переваги аграрного підприємства формуються не лише за рахунок збільшення обсягів виробництва, а й завдяки забезпеченню максимальної економічної віддачі від кожного гектара сільськогосподарських угідь. Саме тому доцільним є перегляд структури посівних площ із орієнтацією на підвищення рівня прибутковості виробництва та зниження виробничих ризиків.

На основі результатів аналізу діяльності ФГ «Агродар» пропонується частково скоригувати структуру посівних площ шляхом помірною скорочення площ під соняшником та збільшення частки зернобобових культур і озимого ріпаку. Такий підхід дозволить покращити структуру сівозміни, підвищити ефективність використання земельних ресурсів та забезпечити більш стабільні економічні результати в довгостроковій перспективі.

Для обґрунтування запропонованих змін проведено розрахунок прогнозової ефективності використання посівних площ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Прогноз впливу оптимізації структури посівних площ на ефективність використання земельних ресурсів ФГ «Агродар»

Показники	Фактично 2025 р.	Проект	Відхилення (+;-)
Площа озимої пшениці, га	218	225	+7
Площа соняшнику, га	185	170	-15
Площа ріпаку озимого, га	69	78	+9
Площа зернобобових культур, га	18	27	+9
Середній прибуток з 1 га, тис. грн	7,0	7,6	+0,6
Прибуток від рослинництва, тис. грн	4620	5000	+380
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	682,4	738,6	+56,2
Рентабельність виробництва, %	27,4	29,6	+2,2 в.п.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що запропонована оптимізація структури посівних площ забезпечує позитивний економічний ефект навіть без суттєвого розширення земельного банку господарства. Основним джерелом підвищення ефективності виступає більш раціональний розподіл земельних ресурсів між культурами з різним рівнем прибутковості та виробничого ризику.

Оптимізація використання земельних і виробничих ресурсів виступає одним із найважливіших напрямів підвищення конкурентоспроможності господарства. Запропоновані заходи дозволяють забезпечити зростання прибутку, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та формують передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій підприємства на основі підвищення рівня його операційної ефективності.

Однією з найважливіших передумов підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства є раціональне використання трудового потенціалу. Незважаючи на активний розвиток технічних засобів і технологій виробництва, саме людські ресурси залишаються визначальним фактором ефективного функціонування операційної системи підприємства. Від рівня професійної підготовки працівників, організації праці, мотивації персоналу

та якості управлінських рішень значною мірою залежить результативність використання земельних, матеріальних і фінансових ресурсів господарства.

Для ФГ «Агродар» пропонується застосування системи преміювання працівників залежно від досягнення цільових показників операційної діяльності. Зокрема, критеріями оцінювання можуть виступати дотримання виробничих графіків, скорочення непродуктивних витрат робочого часу, економія паливно-мастильних матеріалів, якість виконання технологічних операцій та виконання планових показників урожайності.

Очікуваний вплив запропонованих заходів на ефективність використання трудового потенціалу наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники ефективності використання трудового потенціалу ФГ «Агродар» після впровадження заходів мотивації персоналу

Показники	Фактично, 2025 р.	Проект	Відхилення, (+;-)
Середньорічна чисельність працівників, осіб	7	7	–
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн	212,9	225,0	+12,1
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн	2780,0	3050,0	+270,0
Продуктивність однієї людино-години, грн	1452,2	1595,0	+142,8
Прибуток на одного працівника, тис. грн	540,0	620,0	+80,0
Рентабельність витрат на персонал, %	253,7	275,6	+21,9
Коефіцієнт результативності трудових ресурсів	13,1	13,6	+0,5

З наведених розрахунків видно, що навіть за незмінної чисельності персоналу впровадження більш ефективної системи мотивації дозволяє забезпечити зростання продуктивності праці майже на 10%, а прибутку на одного працівника — на 14,8%. Це підтверджує значний вплив людського фактора на результати господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

У результаті реалізації запропонованих заходів ФГ «Агродар» матиме можливість підвищити продуктивність праці, покращити використання робочого часу та забезпечити зростання економічної віддачі від використання трудового потенціалу. Це позитивно вплине на рівень операційної ефективності господарства та створить додаткові передумови для зміцнення його конкурентних переваг.

Підвищення ефективності використання трудового потенціалу повинно розглядатися як один із пріоритетних напрямів удосконалення операційної діяльності ФГ «Агродар». Запропоновані заходи дозволяють не лише покращити показники продуктивності праці та прибутковості використання персоналу, а й забезпечують зростання загальної конкурентоспроможності підприємства шляхом більш ефективного використання людських ресурсів.

Аналіз діяльності ФГ «Агродар» показав, що підприємство має достатній виробничий потенціал та позитивну динаміку економічних результатів. Водночас результати оцінки конкурентних переваг господарства засвідчили, що саме інноваційна складова отримала найнижчу оцінку серед основних компонентів конкурентоспроможності. Це свідчить про наявність значного резерву для подальшого розвитку підприємства шляхом цифровізації виробничих процесів та вдосконалення інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Одним із першочергових напрямів удосконалення операційного управління є впровадження системи електронного моніторингу виробничих процесів. Така система повинна забезпечувати оперативний контроль виконання польових робіт, використання техніки, витрат паливно-мастильних матеріалів, насіння, добрив та інших виробничих ресурсів. Завдяки цьому керівництво господарства отримує можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для ФГ «Агродар» доцільно сформувати інтегровану систему цифрового операційного управління, яка поєднуватиме виробничий облік, контроль ресурсів та аналітичну підтримку управлінських рішень (рис. 3.1).

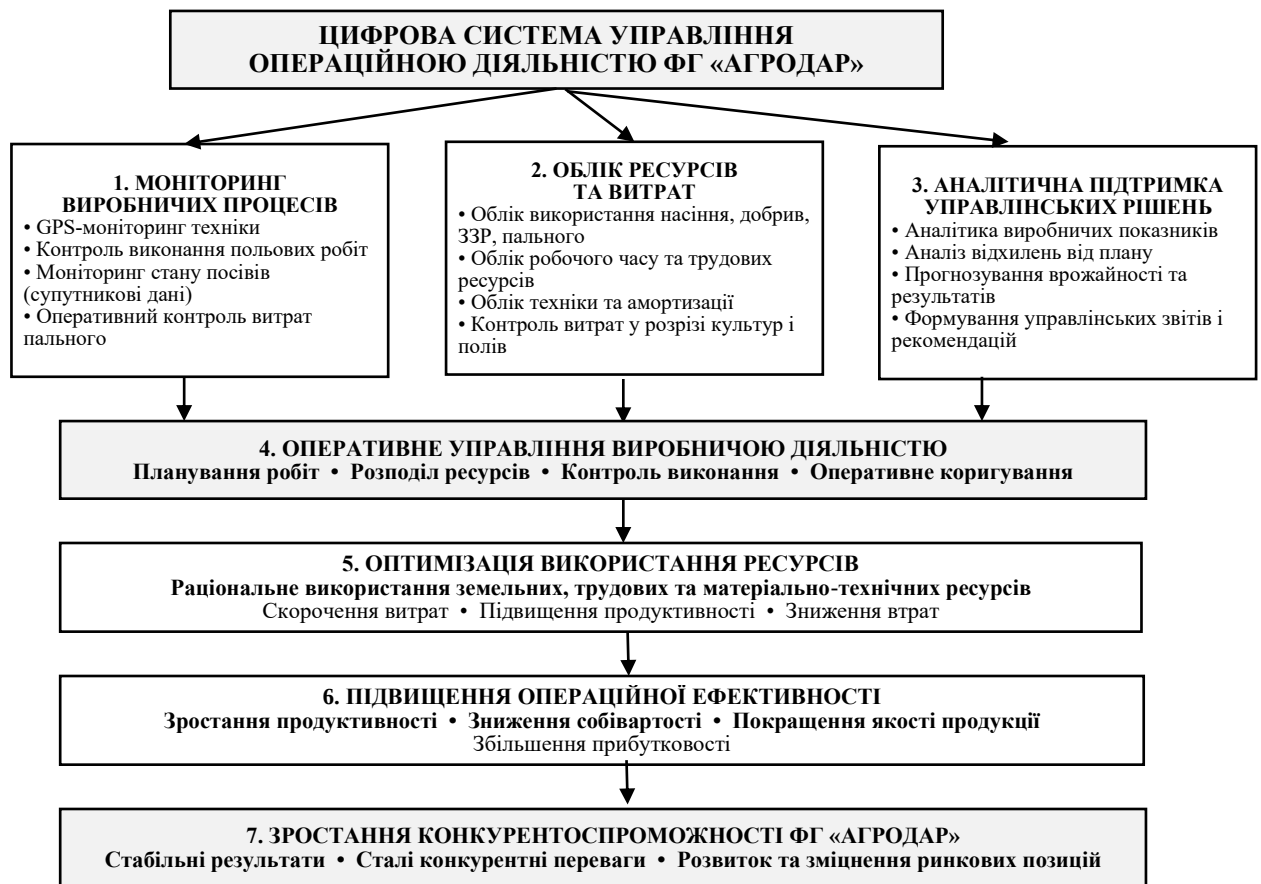


Рис. 3.1. Концептуальна модель цифрового управління операційною діяльністю ФГ «Агродар»

Використання подібної системи дозволить забезпечити більш високий рівень контролю за виробничими процесами та підвищити якість управлінських рішень. Особливе значення для ФГ «Агродар» має впровадження GPS-моніторингу роботи сільськогосподарської техніки, який дозволяє контролювати маршрути руху машин, витрати пального та фактичний обсяг виконаних робіт.

Наступним напрямом удосконалення операційного управління є використання елементів точного землеробства. Незважаючи на те, що повномасштабне впровадження таких технологій потребує значних фінансових ресурсів, навіть часткове застосування окремих елементів може забезпечити відчутний економічний ефект. До таких рішень належать супутниковий моніторинг стану посівів, використання електронних карт полів, диференційоване внесення добрив та автоматизований контроль технологічних операцій.

Практика діяльності аграрних підприємств свідчить, що використання сучасних цифрових технологій дозволяє знизити витрати на виробництво продукції на 3–8%, скоротити втрати матеріальних ресурсів та підвищити врожайність окремих культур. Для ФГ «Агродар» навіть часткове досягнення таких результатів може забезпечити суттєве покращення фінансових показників діяльності.

Очікуваний економічний ефект від впровадження окремих цифрових інструментів управління наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозний вплив цифровізації операційного управління на результати діяльності ФГ «Агродар»

Показники	Фактично, 2025 р.	Проект	Відхилення, (+;-)
Операційні витрати, тис. грн	18270	17630	-640
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,80	0,76	-0,04
Операційний прибуток, тис. грн	4620	5260	+640
Рівень операційної рентабельності, %	25,3	29,8	+4,5
Коефіцієнт операційної ефективності	1,27	1,34	+0,07

Наведені розрахунки свідчать, що впровадження навіть відносно простих цифрових інструментів управління може забезпечити скорочення операційних витрат на 640 тис. грн та збільшення операційного прибутку на аналогічну суму. У результаті рівень операційної рентабельності може зрости майже на 5 відсоткових пунктів.

Важливим напрямом цифровізації діяльності господарства є також впровадження системи управлінської аналітики. Така система повинна забезпечувати регулярне формування аналітичних звітів щодо використання ресурсів, структури витрат, виконання виробничих планів та досягнення цільових показників ефективності. Це дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень та скоротити час реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Крім економічного ефекту, цифровізація виробничих процесів сприятиме покращенню організації праці, підвищенню прозорості управління та формуванню сучасної системи операційного менеджменту. У перспективі це створить умови для подальшого розвитку підприємства, залучення інвестицій та розширення його конкурентних переваг.

Таким чином, впровадження сучасних технологічних та інформаційних рішень є важливим напрямом підвищення операційної ефективності ФГ «Агродар». Запропоновані заходи дозволяють скоротити витрати, підвищити прибутковість виробництва, покращити якість управлінських рішень та забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом зростання операційної ефективності

Проведений аналіз діяльності ФГ «Агродар» показав, що підприємство має достатньо високий рівень забезпеченості земельними ресурсами, стабільні фінансові результати та позитивну динаміку показників операційної ефективності. Водночас оцінка конкурентних переваг господарства засвідчила наявність окремих резервів подальшого розвитку, пов'язаних насамперед із підвищенням рівня інноваційності, удосконаленням операційного управління та більш ефективним використанням ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексної моделі підвищення конкурентоспроможності підприємства, яка б забезпечувала системний взаємозв'язок між заходами щодо вдосконалення операційної діяльності та очікуваними результатами розвитку господарства.

З цією метою доцільно сформувати комплексну модель підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі управління операційною ефективністю (рис. 3.2).

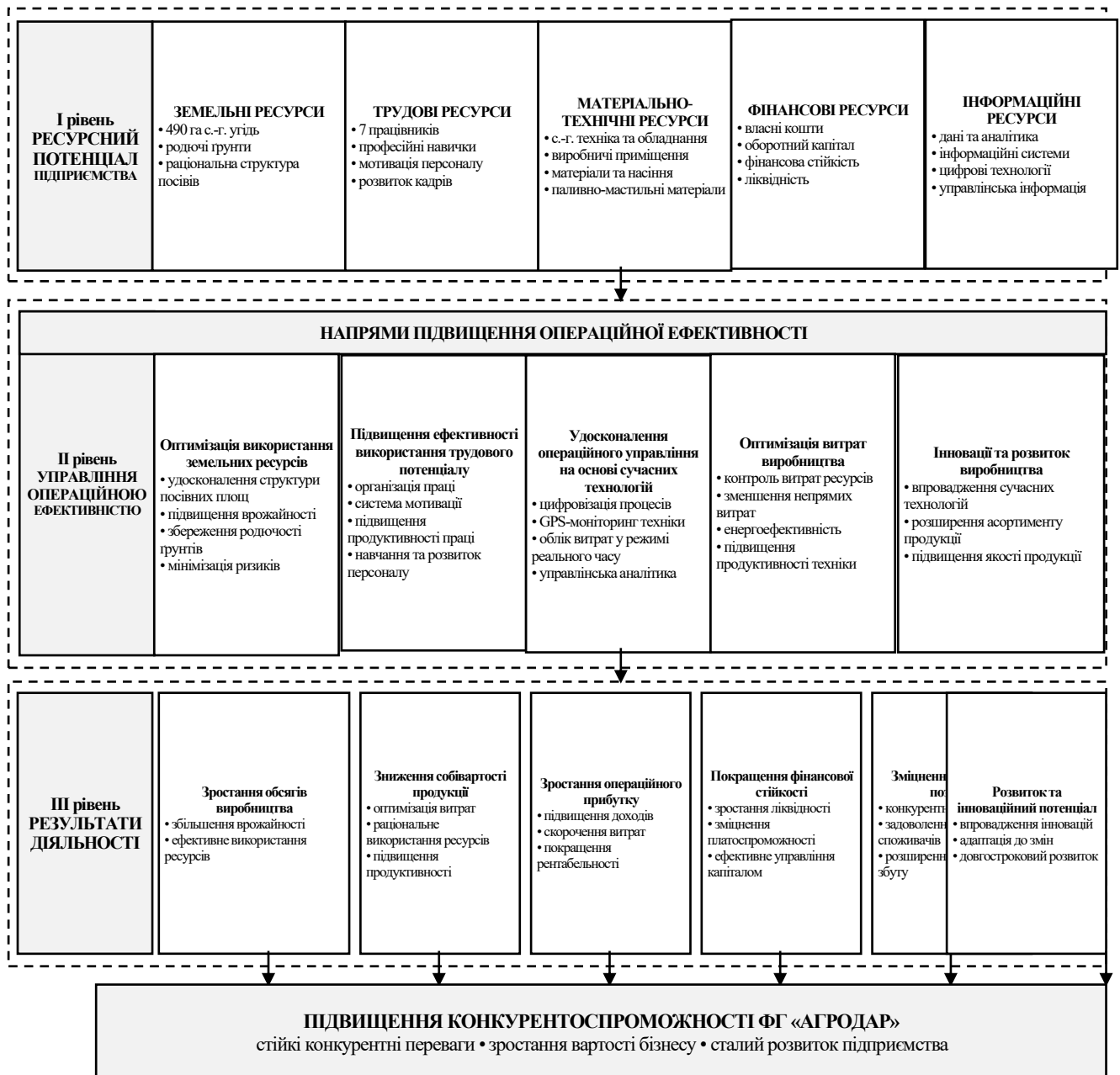


Рис. 3.2. Модель підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» на основі управління операційною ефективністю

Запропонована модель базується на трьох взаємопов'язаних рівнях. Перший рівень представлений ресурсною базою підприємства, до складу якої входять земельні, трудові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси. Саме ефективність використання цих ресурсів визначає потенційні можливості господарства щодо забезпечення стабільних результатів діяльності.

Другий рівень моделі охоплює систему управління операційною ефективністю, яка включає оптимізацію виробничих процесів, управління витратами, підвищення продуктивності праці, цифровізацію управлінських процесів та впровадження інноваційних рішень. Саме на цьому рівні реалізуються основні управлінські заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Третій рівень моделі відображає результати реалізації запропонованих заходів, серед яких ключове значення мають зростання операційного прибутку, підвищення рентабельності виробництва, покращення фінансової стійкості, зміцнення ринкових позицій та формування довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства виступає результатом цілеспрямованого управління його операційною ефективністю.

Для оцінки впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності господарства доцільно провести узагальнюючий розрахунок очікуваних змін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Очікуваний вплив заходів з підвищення операційної ефективності на результати діяльності ФГ «Агродар»

Показники	Фактично 2025 р.	Прогноз	Відхилення (+;-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	22890	24150	+1260
Операційні витрати, тис. грн	18270	17630	-640
Операційний прибуток, тис. грн	4620	6520	+1900
Рівень операційної рентабельності, %	25,3	37,0	+11,7
Прибуток на 100 га угідь, тис. грн	682,4	964,5	+282,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2780,0	3050,0	+270,0
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності, балів	7,8	8,6	+0,8

Наведені розрахунки свідчать, що комплексне впровадження запропонованих заходів дозволяє забезпечити істотне покращення результатів діяльності підприємства. Найбільш вагомий ефект очікується за показниками

операційного прибутку та рентабельності виробництва, які безпосередньо характеризують рівень операційної ефективності господарства.

Водночас підвищення продуктивності праці, скорочення витрат та вдосконалення управлінських процесів сприятимуть покращенню фінансових результатів діяльності та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Особливо важливим є прогнозоване зростання інтегральної оцінки конкурентоспроможності з 7,8 до 8,6 бала, що свідчить про перехід господарства до більш високого рівня конкурентного розвитку.

Таким чином, формування моделі підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» на основі управління операційною ефективністю дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку підприємства. Реалізація запропонованих заходів створює умови для більш ефективного використання ресурсного потенціалу, підвищення прибутковості діяльності та формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Запропоновані в попередніх підрозділах заходи щодо оптимізації структури посівних площ, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та впровадження сучасних цифрових інструментів управління мають не лише організаційне, а й вагоме економічне значення. Тому важливим етапом формування напрямів підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» є визначення очікуваного економічного ефекту від реалізації запропонованих удосконалень. Саме оцінка прогнозних результатів дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження розроблених заходів та визначити їх вплив на основні показники діяльності підприємства.

Особливістю запропонованого комплексу заходів є те, що всі вони спрямовані на підвищення операційної ефективності господарства. Оптимізація структури виробництва дозволяє підвищити економічну віддачу земельних ресурсів, удосконалення управління персоналом забезпечує зростання продуктивності праці, а цифровізація виробничих процесів сприяє скороченню операційних витрат та покращенню якості управлінських рішень. Сукупний

вплив зазначених заходів формує передумови для покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів проведено порівняння фактичних показників діяльності ФГ «Агродар» за 2025 рік із прогнозними результатами після їх впровадження (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогноз економічних результатів діяльності ФГ «Агродар» після реалізації запропонованих заходів

Показники	Фактично 2025 р.	Прогноз	Відхилення (+;-)
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	22890	24150	+1260
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18270	17630	-640
Операційний прибуток, тис. грн	4620	6520	+1900
Чистий прибуток, тис. грн	3780	5320	+1540
Прибуток на 100 га с.-г. угідь, тис. грн	558,3	786,4	+228,1
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2780,0	3050,0	+270,0
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,80	0,73	-0,07
Рентабельність виробництва, %	27,4	37,8	+10,4 в.п.
Операційна рентабельність, %	25,3	37,0	+11,7 в.п.

Наведені розрахунки свідчать, що реалізація запропонованих заходів забезпечує суттєве покращення економічних результатів діяльності господарства. Найбільший позитивний ефект спостерігається щодо показників прибутковості. Зокрема, операційний прибуток може зрости на 1900 тис. грн, або на 41,1%, тоді як чистий прибуток збільшиться на 1540 тис. грн, або на 40,7%.

Водночас прогнозується зростання доходів від реалізації продукції на 1260 тис. грн, що буде досягнуто завдяки підвищенню ефективності використання земельних ресурсів, покращенню структури виробництва та підвищенню продуктивності праці. Важливо, що поряд із зростанням доходів відбуватиметься скорочення собівартості продукції за рахунок оптимізації виробничих процесів та більш раціонального використання ресурсів.

Для більш наочного відображення очікуваного ефекту від реалізації запропонованих заходів доцільно проаналізувати зміну основних економічних показників діяльності підприємства (рис. 3.3).

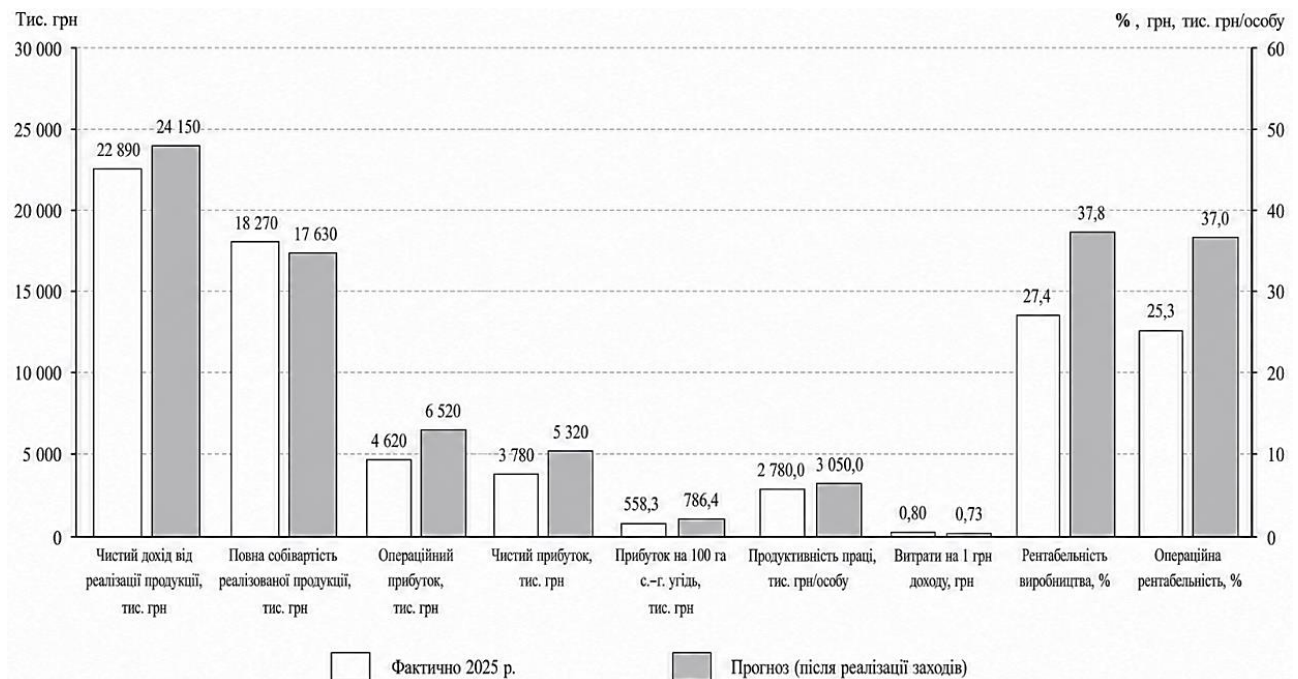


Рис. 3.3. Порівняння основних економічних результатів діяльності ФГ «Агродар» до та після реалізації запропонованих заходів

Особливу увагу слід звернути на показник витрат на одну гривню доходу. За результатами впровадження заходів його значення може зменшитися з 0,80 грн до 0,73 грн, що свідчить про підвищення загальної ефективності використання ресурсів та покращення економіки виробництва. Внаслідок цього рентабельність виробництва зросте до 37,8%, а операційна рентабельність досягне 37,0%.

Для оцінки загального економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів визначимо приріст прибутку:

$$E = \Pi_1 - \Pi_0$$

де: E – економічний ефект від реалізації заходів, тис. грн;

Π_1 – прогнозний чистий прибуток, тис. грн;

Π_0 – фактичний чистий прибуток, тис. грн.

Тоді: $E = 5320 - 3780 = 1540$ тис. грн.

Отже, загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1540 тис. грн додаткового чистого прибутку на рік.

Крім безпосереднього фінансового результату, реалізація запропонованих удосконалень забезпечить низку додаткових переваг для підприємства. Зокрема, очікується підвищення рівня використання виробничих ресурсів, покращення організації операційних процесів, зміцнення фінансової стійкості та зниження впливу окремих виробничих ризиків. У довгостроковій перспективі це створить сприятливі умови для розширення виробництва та зміцнення ринкових позицій господарства.

Таким чином, результати проведених розрахунків підтверджують високу економічну доцільність реалізації запропонованих заходів. Їх впровадження забезпечить суттєве зростання прибутковості діяльності ФГ «Агродар», підвищення рівня операційної ефективності та створить необхідні умови для подальшого зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність аграрного підприємства визначається не лише наявністю ресурсів чи досягнутими фінансовими результатами, а й здатністю ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати стабільне підвищення операційної ефективності. Саме тому завершальним етапом обґрунтування запропонованих напрямів розвитку ФГ «Агродар» є оцінка їх можливого впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства у перспективі.

Результати проведеного аналізу свідчать, що найбільш вагомими факторами формування конкурентних переваг господарства є ефективність використання земельних ресурсів, результативність операційної діяльності, рівень продуктивності праці, фінансова стійкість та якість управління виробничими процесами. Саме на вдосконалення цих складових були спрямовані заходи, запропоновані у попередніх підрозділах.

Комплексна реалізація заходів щодо оптимізації структури посівних площ, удосконалення використання трудового потенціалу та впровадження сучасних

цифрових інструментів управління повинна забезпечити не лише покращення поточних економічних показників, а й створити умови для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. Очікувані зміни основних складових конкурентоспроможності наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Прогнозна оцінка зміни конкурентних переваг ФГ «Агродар» після реалізації запропонованих заходів

Складова конкурентоспроможності	Фактично, балів	Прогноз, балів	Відхилення (+;-)
Виробнича	8,5	9,0	+0,5
Операційна	8,8	9,5	+0,7
Фінансова	8,0	8,8	+0,8
Кадрова	7,5	8,5	+1,0
Управлінська	8,2	9,0	+0,8
Інноваційна	6,8	8,4	+1,6
Маркетингова	7,4	8,1	+0,7
Ресурсна	8,1	8,8	+0,7
Інвестиційна	7,2	8,0	+0,8
Екологічна	7,8	8,3	+0,5
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності	7,8	8,6	+0,8

Як свідчать результати прогнозних розрахунків, найбільше зростання очікується за інноваційною складовою конкурентоспроможності, оцінка якої може підвищитися з 6,8 до 8,4 бала. Це обумовлено впровадженням цифрових інструментів управління, удосконаленням системи моніторингу виробничих процесів та використанням сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства.

Суттєве покращення прогнозується також щодо кадрової складової, яка може зрости на 1,0 бал завдяки реалізації заходів із підвищення продуктивності праці, удосконалення мотивації персоналу та розвитку професійних компетенцій працівників. Позитивні зміни очікуються і за фінансовою, управлінською та операційною складовими конкурентоспроможності.

Особливо важливим є прогнозоване підвищення оцінки операційної складової з 8,8 до 9,5 бали. Це підтверджує, що саме операційна ефективність виступає головним джерелом формування конкурентних переваг ФГ «Агродар» та забезпечує найбільший вплив на загальний рівень його конкурентоспроможності.

Для більш наочного відображення прогнозованих змін доцільно побудувати профіль конкурентоспроможності підприємства після реалізації запропонованих заходів та порівняти його з фактичним профілем, сформованим у другому розділі дослідження (рис. 3.4).

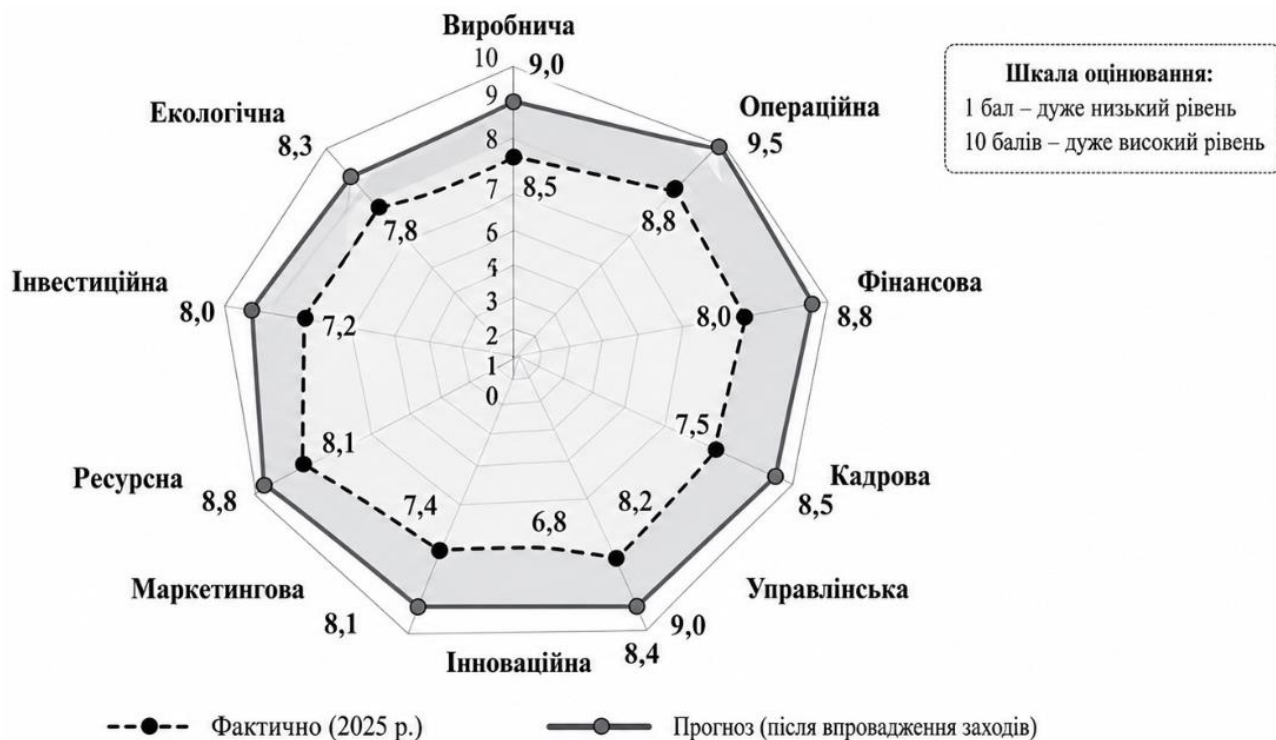


Рис. 3.4. Прогнозна зміна профілю конкурентоспроможності ФГ «Агродар» після впровадження запропонованих заходів

Порівняння фактичного та прогнозного профілів конкурентоспроможності свідчить про більш збалансований розвиток усіх складових конкурентних переваг підприємства. Якщо за результатами аналізу найбільш проблемною була інноваційна складова, то після реалізації запропонованих заходів різниця між окремими компонентами конкурентоспроможності суттєво скорочується. Це

свідчить про формування більш стійкої та гармонійної системи конкурентних переваг господарства.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є також покращення ринкових перспектив підприємства. Підвищення операційної ефективності дозволить забезпечити зниження собівартості продукції, зростання прибутковості виробництва та покращення фінансової стійкості господарства. У свою чергу це створить додаткові можливості для інвестування у розвиток виробництва, впровадження нових технологій та зміцнення позицій підприємства на аграрному ринку.

У довгостроковій перспективі очікується формування стійких конкурентних переваг ФГ «Агродар», що базуватимуться на високій продуктивності використання ресурсів, сучасній системі управління виробничими процесами та здатності підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме така модель розвитку найбільшою мірою відповідає сучасним вимогам забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Таким чином, результати прогнозних розрахунків підтверджують, що реалізація запропонованих заходів забезпечить суттєве підвищення рівня конкурентоспроможності ФГ «Агродар». Зростання інтегральної оцінки конкурентоспроможності з 7,8 до 8,6 бали свідчить про ефективність обраних напрямів удосконалення діяльності підприємства та підтверджує визначальну роль операційної ефективності у формуванні його конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі проведеного комплексного дослідження проблематики формування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі управління операційною ефективністю за матеріалами ФГ «Агродар» Кам'янського району Дніпропетровської області можна сформулювати такі узагальнюючі висновки та пропозиції:

1. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання операційна ефективність виступає одним із ключових чинників формування конкурентоспроможності аграрних підприємств. Ефективне управління операційними процесами забезпечує раціональне використання земельних, трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, сприяє зниженню виробничих витрат, підвищенню прибутковості діяльності та зміцненню ринкових позицій господарства. Проведене дослідження підтвердило, що саме через підвищення операційної ефективності аграрні підприємства можуть формувати стійкі конкурентні переваги в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

2. Узагальнення наукових підходів до трактування категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «операційна ефективність» дозволило встановити їх тісний взаємозв'язок. Доведено, що рівень конкурентоспроможності значною мірою визначається здатністю підприємства ефективно організовувати виробничі процеси, забезпечувати високу продуктивність ресурсів і досягати стабільних економічних результатів. Сформовано теоретичне підґрунтя для обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі вдосконалення системи операційного управління.

3. Проведений аналіз діяльності ФГ «Агродар» показав, що господарство має достатній виробничий потенціал та спеціалізується переважно на вирощуванні зернових і технічних культур. У 2023–2025 рр. площа сільськогосподарських угідь перевищувала 670 га, а структура посівних площ

характеризувалася переважанням озимої пшениці та соняшнику. Господарство забезпечує високий рівень освоєння земельних ресурсів і підтримує стабільні обсяги виробництва, що створює основу для подальшого підвищення ефективності діяльності.

4. Результати економічного аналізу засвідчили позитивну динаміку основних показників господарської діяльності ФГ «Агродар». Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання доходу від реалізації продукції, прибутку та показників рентабельності. Підприємство забезпечувало підвищення фондівіддачі, продуктивності праці та ефективності використання виробничих ресурсів. Водночас встановлено наявність резервів подальшого зростання ефективності, пов'язаних із удосконаленням структури виробництва, підвищенням рівня цифровізації та більш раціональним використанням трудового потенціалу.

5. Оцінка операційної ефективності господарства показала, що протягом 2023–2025 рр. відбулося покращення більшості ключових показників. Зокрема, зросли операційний прибуток, рівень операційної рентабельності та коефіцієнт операційної ефективності, що свідчить про підвищення результативності використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас аналіз конкурентних переваг дозволив встановити, що найслабшою складовою конкурентоспроможності ФГ «Агродар» є інноваційна складова, що потребує додаткової уваги з боку керівництва господарства.

6. На основі проведеного дослідження розроблено комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення управління операційною ефективністю. До основних напрямів віднесено оптимізацію структури посівних площ, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, удосконалення системи мотивації працівників, впровадження цифрових інструментів управління виробничими процесами та посилення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

7. Запропоновано модель підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар», яка базується на інтеграції ресурсного потенціалу підприємства, системи управління операційною ефективністю та очікуваних результатів діяльності. Реалізація моделі забезпечує комплексний підхід до розвитку господарства та дозволяє сформуванню стійкі конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і покращення організації операційних процесів.

8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу ефективність та практичну доцільність. Розрахунки показали можливість збільшення операційного прибутку підприємства на 1900 тис. грн, підвищення рівня операційної рентабельності на 11,7 відсоткового пункту та зростання чистого прибутку на 1540 тис. грн. Одночасно прогнозується зниження витрат на одну гривню доходу та підвищення продуктивності праці, що свідчить про покращення загальної ефективності діяльності господарства.

9. Прогнозна оцінка конкурентних переваг ФГ «Агродар» показала, що реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства з 7,8 до 8,6 бала. Найбільше покращення очікується за інноваційною, кадровою та операційною складовими конкурентоспроможності. Це свідчить про формування більш збалансованої системи конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій господарства.

10. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ФГ «Агродар» доцільно здійснювати на основі системного управління операційною ефективністю. Комплексне вдосконалення використання земельних, трудових і матеріально-технічних ресурсів, впровадження сучасних технологічних та інформаційних рішень, а також підвищення якості управлінських процесів створюють необхідні умови для забезпечення сталого розвитку господарства, зміцнення його конкурентних переваг та підвищення ефективності функціонування в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
2. 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. 2023. № 2(261). С. 72–79. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>
3. Балаш Л.Я., Балаш В.М. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛДУБЖД, 2023. 252 с.
4. Бойко В.О., Бойко Л.О. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність аграрних підприємств» // Фінансовий простір. 2019. № 3(35). URL: [https://doi.org/10.18371/fp.3\(35\).2019.190153](https://doi.org/10.18371/fp.3(35).2019.190153)
5. Бондаренко В.М., Лігоненко Л.О. Управління ефективністю діяльності підприємства: сучасні підходи та механізми забезпечення // Економіка та держава. 2021. № 4. С. 25–31.
6. Варченко О.М., Свиноус І.В., Хомяк Н.В. Конкурентоспроможність аграрних підприємств в умовах трансформації аграрного сектору економіки // Економіка та держава. 2020. № 5. С. 34–39.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 396 с.
8. Вдовенко Н.М., Ковальова О.В. Управління розвитком аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки // Економіка АПК. 2022. № 10. С. 34–42.
9. Вініченко І.І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи розвитку // Агросвіт. 2013. № 21. С. 10–13.
10. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 284 с.

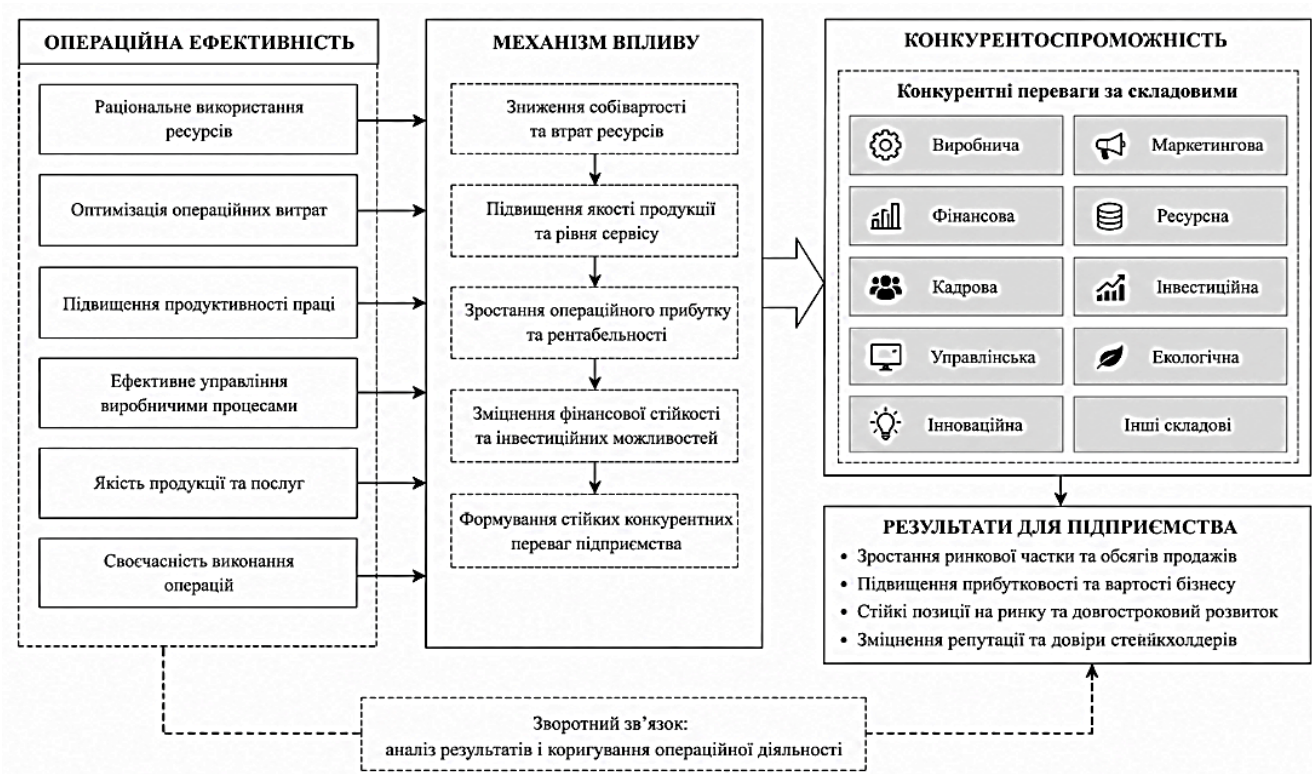
11. Гайдучий П.І. Аграрна реформа в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Київ: ДКС-Центр, 2020. 512 с.
12. Герасименко В.В., Буряк Р.І. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та фактори забезпечення // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 23. С. 41–46.
13. Горьовий В.П. Економіка фермерських господарств: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 368 с.
14. Діброва А.Д., Зінчук Т.О., Куцмус Н.М. Європейська інтеграція аграрного сектору України: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 496 с.
15. Дудар Т.Г., Дудар В.Т. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 336 с.
16. Жмайлов В.В., Соколовська В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 77–82.
17. Жук В.М., Бездушна Ю.С. Управлінський облік у системі прийняття управлінських рішень аграрних підприємств // Облік і фінанси. 2020. № 1(87). С. 17–25.
18. Збарський В.К., Мацибора В.І. Економіка сільського господарства: навчальний посібник. Київ: Каравела, 2016. 264 с.
19. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
20. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2010. 334 с.
21. Калетнік Г.М., Гончарук І.В., Ємчик Т.В. Ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств України // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 2. С. 7–22.
22. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.

23. Коваль Л.А., Приймак В.І. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств на засадах ефективного використання ресурсного потенціалу // Агросвіт. 2021. № 13–14. С. 45–51.
24. Котикова О.І., Лиса С.Т. Формування конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища // Агросвіт. 2022. № 21–22. С. 23–29.
25. Лупенко Ю.О., Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. Інноваційний розвиток аграрного сектору економіки України: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2021. 516 с.
26. Мазур К.В., Томчук О.Ф. Управління операційною діяльністю підприємства: теоретичні аспекти та сучасні тенденції розвитку // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. С. 112–118.
27. Маркіна І.А., Помаз О.М., Помаз Ю.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник / за ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2019. 226 с.
28. Мармуль Л.О., Романюк І.А. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Херсон: Айлант, 2018. 312 с.
29. Онищенко В.О., Резнік Н.П. Економічна ефективність виробництва продукції рослинництва в аграрних підприємствах України // Економіка АПК. 2019. № 11. С. 28–36.
30. Ортіна Г.В., Пащенко О.П. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифрової економіки // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1(127). С. 85–91.
31. Паламарчук В.Д., Ткачук В.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2021. 408 с.
32. Пальчик І. М. Особливості застосування логістики в управлінні ефективністю виробництва / І. М. Пальчик // Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали 8-ї наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю (Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.) / ДДАЕУ; ДАНО. – Дніпро : ДДАЕУ, 2020. – Т. 2. – С. 44-45. – Режим доступу : <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4288>

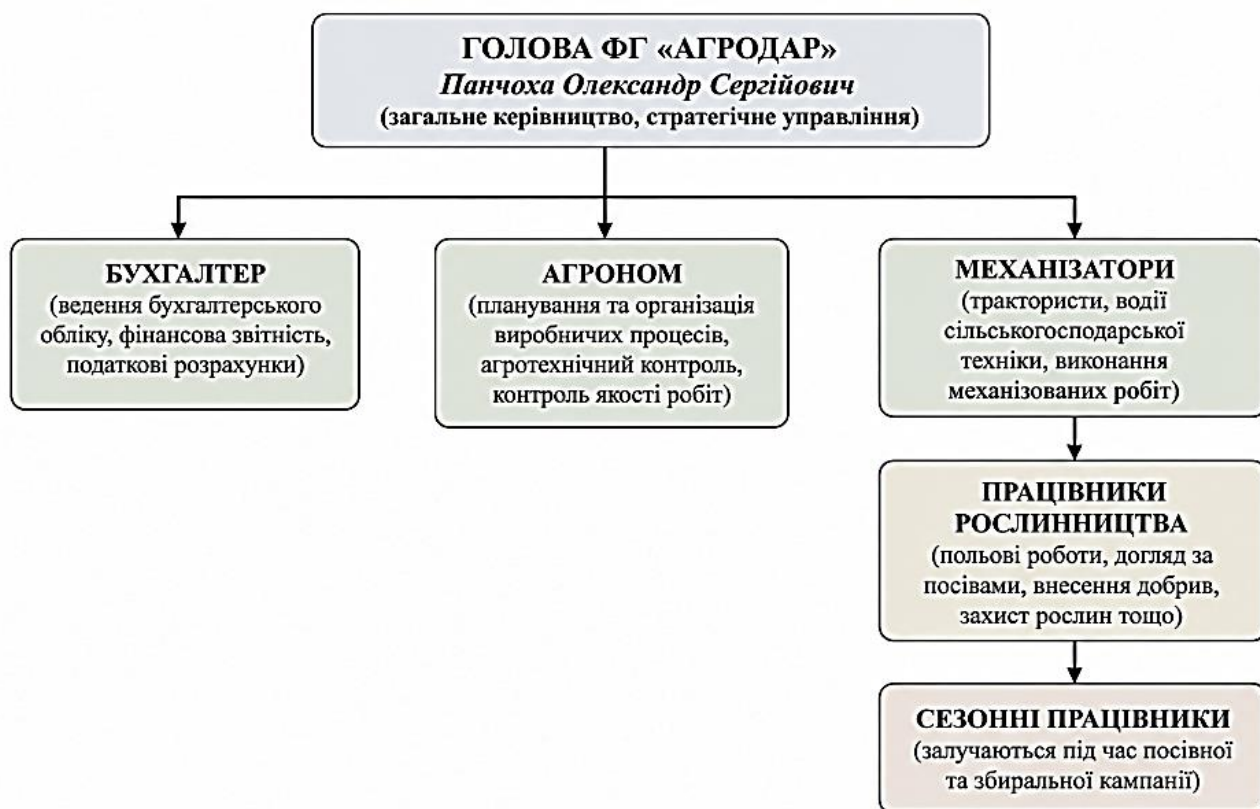
33. Пальчик І. М. Управління логістичною діяльністю підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 114–115. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/5bdc1852-872f-43c7-8343-b4ebbc530687/content#page=114>
34. Пальчик І.М. Ефективність застосування логістичного аутсорсингу у сучасних умовах господарювання. Scientificjournal «Fundamentalisscientiam». 2017. №12. С. 12 – 18.
35. Пархомець М.К., Уніят Л.М. Економічний механізм підвищення ефективності діяльності аграрних підприємств: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 356 с.
36. Підвальна О.Г., Коваль Н.В. Управління ресурсним потенціалом підприємства як основа підвищення його конкурентоспроможності // Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 63. С. 92–97.
37. Пономаренко В.С., Кизим М.О., Дорофієнко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
38. Савенко О. А., Пальчик І. М. Менеджмент витрат підприємств аграрного бізнесу.// Агросвіт. 2026. № 4. С.125–130. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.4.125>
39. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та диджиталізації / В. В. Писаренко та ін. Актуальні проблеми економіки. 2025. №3 (285). С. 246–263. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Volodymyr-Pysarenko-Tetiana-Kolesnyk-Nadiia-Bahan-Ihor-Palchyk-246-263.pdf (дата звернення: 30.05.2026).
40. Яцків І.Б., Гнатишин Л.Б. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства //Агросвіт. 2024. № 3–4. С.51–58.
41. Яцух О.О., Захарченко В.І. Управління витратами підприємства як інструмент підвищення операційної ефективності // Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 244–250.

42. David F.R., David F.R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. 17th ed. Boston: Pearson, 2020. 688 p.
43. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2022: The Geography of Food and Agricultural Trade. Rome: FAO, 2022. URL: <https://doi.org/10.4060/cc0471en>
44. FAO. The State of Food and Agriculture 2025: Addressing Land Degradation across Landholding Scales. Rome: FAO, 2025. URL: <https://doi.org/10.4060/cd7067en>
45. Krajewski L.J., Malhotra M.K., Ritzman L.P. Operations Management: Processes and Supply Chains. 13th ed. Harlow: Pearson, 2022. 688 p.
46. Stevenson W.J. Operations Management. 14th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021. 944 p.
47. Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability. 15th ed. Boston: Pearson, 2018. 848 p.

ДОДАТКИ



Взаємозв'язок операційної ефективності та конкурентоспроможності



Організаційно-виробнича структура ФГ «Агродар»